



ESPE

UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO

CARRERA DE INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA

PROYECTO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO
DE INGENIERO EN FINANZAS, CONTADOR PÚBLICO AUDITOR

TEMA: ESTRATEGIAS PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN
ASOCIATIVA BAJO EL ENFOQUE IICA, A LOS PRODUCTORES
DEL SECTOR AGRÍCOLA DE LA ASOCIACIÓN “ÑUCANCHI
LLACTA” DEL BARRIO LA TOLA DE LA PARROQUIA DE
CHECA, CANTÓN QUITO, DE LA PROVINCIA DE PICHINCHA

AUTORA: ZULETA GUERRÓN ADRIANA LIZBETH

DIRECTOR: ECON. GARCIA NELSON, MGT.

SALGOLQUI, NOVIEMBRE 2015


**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO
CARRERA DE INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA**

CERTIFICACIÓN

Certifico que el trabajo de titulación, ***“ESTRATEGIAS PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN ASOCIATIVA BAJO EL ENFOQUE IICA, A LOS PRODUCTORES DEL SECTOR AGRÍCOLA DE LA ASOCIACIÓN “ÑUCANCHI LLACTA” DEL BARRIO LA TOLA DE LA PARROQUIA DE CHECA, CANTÓN QUITO, DE LA PROVINCIA DE PICHINCHA”***, realizado por la señorita ***ADRIANA LIZBETH ZULETA GUERRÓN***, ha sido revisado en su totalidad y analizado por el software anti – plagio, el mismo cumple con los requisitos teóricos, científicos, técnicos, metodológicos y legales establecidos por la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, por lo tanto me permito acreditarlo y autorizar a la señorita ***ADRIANA LIZBETH ZULETA GUERRÓN*** para que lo sustente públicamente.

Sangolquí, 24 de noviembre del 2015

Atentamente,



DIRECTOR DE TESIS
Econ. Nelson García, Mgt.



**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO
CARRERA DE INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA**

AUTORÍA DE RESPONSABILIDAD

Yo, **ADRIANA LIZBETH ZULETA GUERRÓN**, con cedula de identificación N° 1723224778, declaro que este trabajo de titulación “**ESTRATEGIAS PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN ASOCIATIVA BAJO EL ENFOQUE IICA, A LOS PRODUCTORES DEL SECTOR AGRÍCOLA DE LA ASOCIACIÓN “ÑUCANCHI LLACTA” DEL BARRIO LA TOLA DE LA PARROQUIA DE CHECA, CANTÓN QUITO, DE LA PROVINCIA DE PICHINCHA**”, ha sido desarrollado considerando los métodos de investigación existentes, así como también se ha respetado los derechos intelectuales de terceros considerándose en las citas bibliográficas.

Consecuentemente declaro que este trabajo es de mi autoría, en virtud de ello me declaro responsable del contenido, veracidad y alcance de la investigación mencionada.

Sangolquí, 24 de noviembre del 2015

Adriana Lizbeth Zuleta Guerrón

CC. 1723224778



**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO
CARRERA DE INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA**

AUTORIZACIÓN

Yo, **ADRIANA LIZBETH ZULETA GUERRÓN**, autorizo a la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE publicar en la B Biblioteca Virtual de la Institución el presente trabajo de titulación **“ESTRATEGIAS PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN ASOCIATIVA BAJO EL ENFOQUE IICA, A LOS PRODUCTORES DEL SECTOR AGRÍCOLA DE LA ASOCIACIÓN “ÑUCANCHI LLACTA” DEL BARRIO LA TOLA DE LA PARROQUIA DE CHECA, CANTÓN QUITO, DE LA PROVINCIA DE PICHINCHA”**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi autoría y responsabilidad.

Sangolquí, 24 de noviembre del 2015

Adriana Lizbeth Zuleta Guerrón

CC. 1723224778

AGRADECIMIENTOS

A mi padre Dios, por mostrarme su existencia al permitirme estar en dónde estoy ahora ya que, mis peores batallas las he peleado de rodillas ante él y de pie ante el mundo, gracias por haberme regalado la hermosa familia que tengo, por mantenerme con vida y seguir disfrutando y valorando su compañía.

A mi madre, por ser haber sido y seguir siendo la mujer luchadora que siempre busca los medios necesarios para que nunca me falte nada, le agradezco por perdonar mis fallas, por aceptar mis defectos y amarme tal cual soy, recordándome a cada instante que no importa la posición que llegue a tener ya que, lo que vale en la vida es ser humilde y bondadoso con quienes nos rodean.

A mi hermana por ser mi mejor amiga, confidente y cómplice en las buenas y en las malas, le agradezco por el gran amor que nos tenemos y lo demostramos a cada momento, siendo prueba de una gran bendición, el fuerte lazo que nos une.

Y a todos quienes han colocado un granito de arena para lograr realizar este trabajo.

DEDICATORIA

Dedico todo mi esfuerzo, lucha, caídas y victorias al mejor padre del mundo mi DIOS, a mi madre y a mi hermana

A mi Papito Dios por ser siempre luz en mi camino, que a pesar de mis fallas, ha dado siempre respuesta a mis plegarias y me ha mostrado su infinito amor al recibir sus bendiciones en acto y personas.

A mi madre, al ser el mejor ejemplo de bondad y amistad que puedo seguir, por ser el ángel que vela mis pasos y cuida de mí, más que a su propia vida, dándome lo mejor que puede darme, su gran amor.

A mi pequeña, la mejor hermana que todos ahilarían tener por todo su amor, su locura, su madurez y su guía en cada paso que he dado y seguiré dando.

INDICE DE CONTENIDO

CERTIFICADO.....	i
DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD.....	ii
AUTORIZACIÓN.....	iii
AGRADECIMIENTOS.....	vi
DEDICATORIA.....	v
INTRODUCCION.....	xix
RESUMEN.....	xxi
ABSTRACT.....	xxii
CAPITULO I.....	1
1. La asociatividad en América Latina y en el Ecuador	1
1.1 En América Latina.....	1
1.1.1 La competitividad	3
1.1.2 Tipología de las organizaciones en América Latina	4
1.1.2.1 Comunidades campesina.....	5
1.1.2.2 Las organizaciones comunitarias de base.....	5
1.1.2.3 Cooperativas agrarias	5
1.1.2.4 Organizaciones campesinas productivas creadas por la reforma agraria	6
1.1.2.5 Sindicatos y federaciones de trabajadores rurales y campesinas.....	6
1.1.2.6 Organizaciones de mujeres rurales.....	6
1.1.3 Principales formas de asociatividad en América Latina	7
1.1.3.1 Red empresarial.....	7
1.1.3.2 Cadena productiva	7
1.1.3.3 Clúster	7
1.1.3.4 Joint venture	8

1.1.4	Ejemplos de asociatividad en varios países de América Latina	8
1.1.4.1	Perú.....	8
1.1.4.2	Argentina.....	8
1.1.4.3	Chile.	9
1.2	Asociatividad en el Ecuador.....	10
1.2.1	La competitividad	12
1.2.2	Tipología de organizaciones en Ecuador	12
1.2.2.1	Comunidades campesinas	12
1.2.2.2	Cooperativas agrarias	13
1.2.2.3	Organizaciones campesinas productivas creadas por la reforma agraria.	13
1.2.2.4	Sindicatos y federaciones de trabajadores rurales y campesinas.....	13
1.2.2.5	Organizaciones de mujeres rurales.....	13
1.2.3	Principales modelos de asociatividad en Ecuador	13
1.2.4	Ejemplos de asociatividad en Ecuador	14
1.2.4.1	Recicladores.	14
1.2.4.2	Exportación de fruta.	15
1.2.4.3	Sector textil Atuntaqui	16
	CAPITULO II	17
2.	Enfoque, marco teórico, legal y financiero	17
2.1	Enfoque	17
2.1.1	Paso 1. Inventario de las organizaciones.	19
2.1.2	Paso 2. Identificación de cadenas.	19
2.1.3	Paso 3. Diagnóstico socio organizativo y empresarial	19

2.1.4	Paso 4. Plan de mejoramiento de intervención socio empresarial	19
2.1.4.1	<i>Gestión socio-organizativo.</i>	20
2.1.4.1.1	<i>Asociativa.</i>	20
2.1.4.2	<i>Gestión empresarial.</i>.....	20
2.1.4.2.1	<i>El plan estratégico</i>.....	20
2.1.4.2.2	<i>El plan de agronegocios</i>	21
2.1.4.2.3	<i>El plan operativo.</i>	21
2.1.5	Paso 5. Implementación y gestión.....	21
2.2	Marco teórico	22
2.2.1	Asociatividad.....	22
2.2.2	Los objetivos principales de una Asociatividad son:	22
2.2.3	Ventajas.....	23
2.2.4	Desventajas.....	23
2.2.5	Beneficios de la asociatividad.	23
2.2.5.1	<i>A nivel de capital humano</i>	23
2.2.5.2	<i>A nivel de capital social en los territorios</i>	24
2.2.5.3	<i>A nivel de resultados técnicos, productivos, económico</i>.....	24
2.2.5.4	<i>A nivel macro.</i>	24
2.2.6	Gestión asociativa.	24
2.2.6.1	<i>La confianza</i>	25
2.2.6.2	<i>El liderazgo.</i>	25
2.2.6.3	<i>La comunicación</i>	25
2.2.6.4	<i>El compromiso.</i>	25
2.2.7	La participación.....	25
2.2.8	La planificación.	26

2.2.9	Gestión agroempresarial.....	26
2.2.10	Gestión empresarial y asociativa.....	26
2.2.11	La planificación estratégica.....	26
<i>2.2.11.1</i>	<i>Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (foda)</i>	<i>27</i>
<i>2.2.11.1.1</i>	<i>Fortaleza.....</i>	<i>27</i>
<i>2.2.11.1.2</i>	<i>Oportunidad</i>	<i>27</i>
<i>2.2.11.1.3</i>	<i>Debilidades.....</i>	<i>27</i>
<i>2.2.11.1.4</i>	<i>Amenazas.....</i>	<i>27</i>
<i>2.2.11.2</i>	<i>Visión.....</i>	<i>27</i>
<i>2.2.11.3</i>	<i>Misión</i>	<i>28</i>
<i>2.2.11.4</i>	<i>Objetivos estratégicos</i>	<i>28</i>
<i>2.2.11.5</i>	<i>Indicadores y metas a mediano y largo plazo</i>	<i>28</i>
2.2.12	Plan de agronegocios.....	28
<i>2.2.12.1</i>	<i>Plan de agronegocios consta de.....</i>	<i>29</i>
2.2.13	El plan operativo.....	29
<i>2.2.13.1</i>	<i>El plan operativo consta de</i>	<i>29</i>
2.3	Marco legal del sector agropecuario	29
2.3.1	Jerarquía normativa del Ecuador.....	30
2.3.2	La Constitución de la República del Ecuador.....	30
2.3.3	Plan Nacional del Buen Vivir	31
<i>2.3.3.1</i>	<i>Objetivo 8, sistema económico social y solidario de forma sostenible.....</i>	<i>32</i>
2.3.4	Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero... 34	
2.3.5	Ley Orgánica de la Producción, Comercio e Inversiones.....	35
2.3.6	Ley Orgánica de Régimen de Soberanía Alimentaria.....	37
2.4	Marco financiero del sector agropecuario	38

2.4.1	Crédito de la banca privada	39
2.4.1.1	<i>Tipos de carteras crediticias</i>	39
2.4.2	Crédito de la banca pública	40
2.4.2.1	<i>Tipos de carteras crediticias</i>	40
CAPITULO III.....		42
3.	Desarrollo territorial de la Parroquia Checa y Asociación “Ñucanchi Llacta”	42
3.1	Parroquia Checa	42
3.1.1	Antecedentes.	42
3.1.2	Referentes culturales.	42
3.1.3	Ubicación	42
3.1.4	Festividades y eventos	43
3.1.5	Turismo.	43
3.1.6	Actividad económica productiva	43
3.2	Asociación “Ñucanchi Llacta”	44
3.2.1	Antecedentes	44
3.2.2	Sus inicios	44
3.2.3	Formación de la Asociación	45
3.2.4	Certificado de autorización.....	45
3.2.5	Personería jurídica	46
3.2.6	Formación de la directiva	46
3.2.6.1	<i>La junta general</i>	46
3.2.6.2	<i>Junta directiva</i>	47
3.2.6.3	<i>Junta de Vigilancia</i>	47
3.2.6.4	<i>Administrador</i>	47
3.2.7	Estatutos.	47

3.2.8	Actividad económica	47
CPAITULO IV.....		50
4.	Diagnóstico de las necesidades de la asociación “Ñucanchi Llacta	50
4.1	Paso 1. Inventario de las organizaciones.....	50
4.1.1	Objetivo	50
4.1.2	Desarrollo	51
4.1.3	Quienes participan.....	51
4.1.4	Herramientas.	51
4.1.5	Resultado.....	51
4.1.5.1	<i>Listado y categorización de las organizaciones</i>	51
4.2	Paso 2. Identificación de cadenas o rubros prioritarios	52
4.2.1	Objetivo	52
4.2.2	Desarrollo	52
4.2.3	Quienes participan.....	53
4.2.4	Herramientas	53
4.2.5	Resultado	53
4.2.5.1	<i>Matriz de priorización de rubros productivos del país</i>	53
4.3	Paso 3. Diagnostico socio-organizativo y empresarial	55
4.3.1	Objetivo.	55
4.3.2	Desarrollo	55
4.3.3	Quienes participan.....	55
4.3.4	Herramientas.	56
4.3.5	Resultado.....	56
4.3.5.1	<i>A. Aplicación de la matriz de diagnóstico organizacional.</i>	56

4.3.5.1.1	<i>Cuadro resumen matriz de diagnóstico organizacional</i>	59
4.3.5.2	B. Aplicación de formulario de necesidades	62
4.3.5.2.1	<i>Cuadro resumen del formulario de necesidades</i>	64
4.4	Paso 4. Desarrollo de un plan de intervención socio-empresarial	65
4.4.1	Objetivo	65
4.4.2	Desarrollo	65
4.4.3	Quienes participan	66
4.4.4	Herramientas	66
4.4.5	Resultado	66
4.4.5.1	<i>Plan de mejoramiento de intervención socio empresarial</i>	66
4.4.5.2	<i>Formulación de los lineamientos del plan de gestión empresarial</i>	70
4.4.5.2.1	<i>Plan estratégico</i>	70
4.4.5.2.2	<i>Plan agronegocios</i>	70
4.4.5.2.3	<i>Plan operativo</i>	71
4.4.5.3	<i>Formulación de los lineamientos del plan de gestión socio-organizacional</i>	72
	CAPITULO V	75
5.	Propuesta	75
5.1	Paso 5. Implementación y gestión	75
5.1.1	Objetivo	75
5.1.2	Desarrollo	75
5.1.3	Quienes participan	76
5.1.4	Herramientas	76
5.1.5	Resultado	76
5.1.5.1	<i>Fortalecimiento en la gestión empresarial</i>	77

5.1.5.1.1 Plan estratégico.....	77
5.1.5.1.1.1 FODA de la asociación “Ñucanchi Llacta”	77
5.1.5.1.1.2 Misión y Visión de la asociación “Ñucanchi Llacta”	78
5.1.5.1.1.3 Objetivos Estratégicos de la asociación “Ñucanchi Llacta”	78
5.1.5.1.1.4 Metas e indicadores de la asociación “Ñucanchi Llacta”	80
5.1.5.1.2 Plan agroempresarial.	81
5.1.5.1.2.1 Idea de Negocio de la asociación “Ñucanchi Llacta”	81
5.1.5.1.2.2 Objetivos Agroempresariales de la asociación “Ñucanchi Llacta” ...	82
5.1.5.1.2.3 Indicadores y metas de la asociación “Ñucanchi Llacta”	84
5.1.5.1.2.4 Plan de mercadeo.....	84
5.1.5.1.2.5 Estrategias de Comercialización	93
5.1.5.1.2.6 Plan financiero.....	95
5.1.5.1.3 Planificación operativa.....	104
5.1.5.1.3.1 Objetivo estratégico 1 / Objetivo agroempresarial 1	104
5.1.5.1.3.1.1 Cronograma	104
5.1.5.1.3.1.2 Presupuesto	106
5.1.5.1.3.2 Objetivo estratégico 2 / Objetivo agroempresarial 2	107
5.1.5.1.3.2.1 Cronograma	107
5.1.5.1.3.2.2 Presupuesto	109
5.1.5.1.3.3 Objetivo estratégico 3 / Objetivo agroempresarial 3	110
5.1.5.1.3.3.1 Cronograma.....	110
5.1.5.1.3.3.2 Presupuesto	112
5.1.5.1.3.4 Objetivo estratégico 4 / Objetivo agroempresarial 4.....	113
5.1.5.1.3.4.1 Cronograma.....	113

5.1.5.1.3.4.2	<i>Presupuesto</i>	115
	<i>Fortalecimiento socio organizacional</i>	116
5.1.5.2.1	<i>Principios y valores establecidos por la asociación Ñucanchi Llacta</i>	116
5.1.5.2.2	<i>Principios propuestos por IICA</i>	118
	Conclusiones y recomendaciones	122
	Referencias bibliográficas	125

INDICE DE CUADROS

Cuadro 1. Listado y categorización de las organizaciones.....	51
Cuadro 2. Detalle de la organización seleccionada	52
Cuadro 3. Diagnóstico de necesidades.....	55
Cuadro 4. Matriz de diagnóstico organizacional.....	56
Cuadro 5. Resumen de matriz de diagnóstico organizacional.....	59
Cuadro 6. Formulario de necesidades.....	62
Cuadro 7. Resumen de formulario de necesidades.....	64
Cuadro 8. Plan de mejoramiento de intervención socio empresarial.....	66
Cuadro 9. Formulación de lineamientos plan estratégico.....	70
Cuadro 10. Formulación de lineamientos plan de agronegocios.....	71
Cuadro 11. Formulación de lineamientos plan operativo.....	72
Cuadro 12. Confianza lineamientos.....	72
Cuadro 13. Liderazgo lineamientos.....	73
Cuadro 14. Compromiso lineamientos.....	73
Cuadro 15. Comunicación lineamientos.....	74
Cuadro 16. Participación lineamientos.....	74
Cuadro 17. Análisis FODA de la asociación “Ñucanchi Llacta”.....	77
Cuadro 18. Visión y misión.....	78
Cuadro 19. Objetivos estratégicos.....	78
Cuadro 20. Metas e indicadores de los objetivos estratégicos.....	80
Cuadro 21. Objetivos agroempresariales.....	82
Cuadro 22. Indicadores y metas de los objetivos agroempresariales.....	84
Cuadro 23. Segmento de mercado. Agricultura urbana – bioferias.....	87
Cuadro 24. Tiempo de producción.....	90
Cuadro 25. Proveedores.....	91
Cuadro 26. Productos de la competencia.....	93
Cuadro 27. Cronograma Objetivo estratégico / Objetivo agroempresarial 1.....	104
Cuadro 28. Presupuesto Objetivo estratégico 1 / Objetivo agroempresarial 1.....	106
Cuadro 29. Cronograma Objetivo estratégico 2 / Objetivo agroempresarial 2.....	107

Cuadro 30. Presupuesto Objetivo estratégico 2 / Objetivo agroempresarial 2.....	109
Cuadro 31. Cronograma Objetivo estratégico 3 / Objetivo agroempresarial 3.....	110
Cuadro 32. Presupuesto Objetivo estratégico 3 / Objetivo agroempresarial 3.....	112
Cuadro 33. Cronograma Objetivo estratégico 4 / Objetivo agroempresarial 4.....	113
Cuadro 34. Presupuesto Objetivo estratégico 4 / Objetivo agroempresarial 4.....	115
Cuadro 35. Principios establecidos por la asociación.....	116
Cuadro 36. Valores establecidos por la asociación.....	117
Cuadro 37. Principio de Confianza propuesto por IICA.....	118
Cuadro 38. Principio de Liderazgo propuesto por IICA.....	119
Cuadro 39. Principio de Comunicación propuesto por IICA.....	120
Cuadro 40. Principio de Participación propuesto por IICA.....	121
Cuadro 41. Principio de Compromiso propuesto por IICA.....	121

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Lista de agricultores.....	45
Tabla 2. Lista de productos en bioferias.....	48
Tabla 3. Matriz de priorización de rubros productivos del país.....	54
Tabla 4. Resumen de calificaciones de resultados.....	60
Tabla 5. Calificación por relevancia.....	60
Tabla 6. Producción y demanda.....	92
Tabla 7. Cronograma de inversiones por años.....	96
Tabla 8. Estado de resultados en la venta de una bioferia.....	97
Tabla 9. Estado de resultados al mes en las ocho bioferias.....	97
Tabla 10. Estados de costos de producción en la venta de una bioferia.....	99
Tabla 11. Estados de costos de producción al mes en las ocho bioferias.....	100
Tabla 12. Estados de flujo de efectivo proyectado a cinco meses.....	101
Tabla 13. Estados de flujo de efectivo proyectado a cinco años.....	102

INDICE DE FIGURAS

Grafico 1. Localidad de la asociación.....	85
Gráfico 2. Organigrama organizacional.....	86
Gráfico 3. Flujograma del proceso de producción, cosecha y comercialización.....	89

INTRODUCCIÓN

En el Ecuador desde hace varios años atrás, se han presentado necesidades de generar un sistema productivo diferente para los pequeños productores, pasando de la acumulación de capital a acuerdos de cooperación voluntaria. Dándose lugar al desarrollo de una nueva cultura económica llamada asociatividad la misma que, ya ha sido aplicada a través de modelos asociativos mostrando grandes beneficios al sector productivo rural.

El sector rural, posee una diversidad de formas organizativas y en el desarrollo de la presente investigación se les llamará de manera formal a las agrupaciones de los pequeños productores, empresas asociativas rurales. Éstas son conocidas como, la unión de “productores y productoras de pequeña escala con alguna figura jurídica o no, que están orientadas al desarrollo de negocios y buscan generar excedentes económicos y beneficios concretos para sus asociados, asociadas y las comunidades donde estos están presentes” (Gottret & Gutierrez, 2012, pág. 16). Lo que se pretende es generar una participación asociativa pero, ¿Cómo fomentar un modelo la gestión asociativa de los pequeños productores rurales del sector agrícola?

El Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), presenta un enfoque metodológico para generar en las empresas asociativas rurales una gestión asociativa a través de, estrategias empresariales y organizacionales. Dónde la primera aplica un plan estratégico, agroempresarial y operativo y la segunda un plan asociativo generando así, un mejor direccionamiento a los productores del sector agrícola. Esta metodología ha sido diseñada y propuesta por técnicos especialistas de diferentes países, entre ellos pertenecientes a Ecuador de la Provincia de Tungurahua la cual, ya ha sido aplicada en otras organizaciones presentando excelentes resultados por tal razón, se toma la iniciativa de desarrollar el modelo que propone IICA en la Asociación “Ñucanchi Llacta”.

La ayuda que se brindará, hará posible que exista entre las empresas asociativas rurales y demás organizaciones el interés común de llegar a un progreso social y económico. Cuyo fin es el de alcanzar un mejor estilo de vida, desarrollando una mayor competitividad y contribuyendo a la reducción de la pobreza de este sector de población.

La presente investigación está estructurada de la siguiente manera, en la primera sección los antecedentes sobre la asociatividad en América Latina y en el Ecuador, en la segunda se analiza el enfoque y el marco teórico, legal y financiero del sector agropecuario, en la tercera se conocerá el desarrollo territorial que posee la zona de investigación tanto de la Parroquia como de la Asociación, en la cuarta sección se realizará un diagnóstico de las necesidades de la asociación que dieron apertura a que se realice la investigación y en la quinta sección se da solución a las necesidades encontradas, planteando estrategias de gestión asociativa englobando la parte financiera, comercial, productiva y organizacional guiadas con la metodología del enfoque IICA, finalizando así con las conclusiones, recomendaciones, referencias bibliográficas y anexos.

RESUMEN

La forma de organización de los productores se ha visto desde hace años atrás como una de las estrategias para poder afrontar los diversos problemas que el sector agropecuario ha presentado y hoy en día de manera formal se mira a la organización como un medio para intervenir ya no solo en su área comunal, sino entrar con más posibilidades a un contexto global, dónde la competitividad siempre será tomada como una herramienta primordial. Organizaciones como, el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA) han hecho posible el desarrollo de una guía metodológica la misma que, al ser aplicada en la asociación “Ñucanchi Llacta”, ha ayudado a generar un direccionamiento más sólido a los productores del sector agropecuario, fortaleciendo la gestión asociativa, por medio de estrategias empresariales y organizacionales en la cual se abordan temas de economía, producción, comercio y fortalecimiento socio organizacional, tras la aplicación de un plan estratégico, de agronegocios, operativo y asociativo. Con la aplicación de ésta metodología se logró llevar a la asociación hacia un ambiente de asociatividad, desarrollando capacidades de emprendimiento dando un mayor valor agregado en sus procesos a través de la calidad, contribuyendo a que se mejore la seguridad alimenticia de la población generando así, una mayor competitividad y productividad permitiéndoles ampliar sus mercados y un crecimiento sustentable, contribuyendo a la reducción de la pobreza.

PALABRAS CLAVES: GESTION ASOCIATIVA, GESTION EMPRESARIAL, PLAN ESTRATEGICO, PLAN AGRONEGOCIOS, PLAN OPERATIVO

ABSTRACT

The form of organization of producers has been years ago as one of the strategies to tackle the various problems that the agricultural sector has introduced and today formally you look at the organization as a means to intervene and not alone in his communal area, but more likely to enter a global context, where competition will always be taken as a primary tool. Organizations such as the Inter-American Institute for Cooperation on Agriculture (IICA) have made the development of a methodological guide the same, when applied to the association "Ñucanchi Llacta" has helped generate a more robust targeting of possible producers agriculture, strengthening partnership management, through business and organizational strategies in which issues of economy, production, trade and addresses strengthening organizational partner, following the implementation of a strategic plan, agribusiness, operational and associative. By applying this methodology we were able to take the partnership to an atmosphere of partnership, developing entrepreneurial skills giving greater added value in their processes through quality, helping it improve the food security of the population generating so, greater competitiveness and productivity allowing them to expand their markets and sustainable growth, contributing to poverty reduction.

PALABRAS CLAVES: ASSOCIATIONS MANAGEMENT, BUSINESS MANAGEMENT, STRATEGIC PLAN, AGRIBUSINESS PLAN, OPERATIONAL PLAN.

CAPITULO I

1. La asociatividad en América Latina y en el Ecuador

1.1 En América Latina

El sistema económico juega un papel relevante en cuanto a la relación con la sociedad ya que, con el paso del tiempo se evidencia una gran necesidad de remodelarlo. Pasando de la ideología capitalista y neoliberal a una económica social y solidaria la cual es considerada significativamente como una corriente ideológica dónde, su enfoque y fin es que la economía solidaria se extienda por toda América Latina. Esta forma de economía es conocida como social ya que, “produce sociedad y no sólo utilidades económicas, porque genera valores de uso para satisfacer necesidades de los mismos productores o de sus comunidades generalmente de base territorial y no está orientada por la ganancia y la acumulación de capital sin límites”. (Coraggio, 2002, pág. 3)

La economía solidaria o de solidaridad se refiere a diferentes experiencias organizativas que presentan características y estilos de acción distintos a la lógica capitalista y en las que la solidaridad se distingue como elemento central del proceso económico y la cooperación como nuevas formas de asociatividad que responda a las nuevas características y necesidades que presenten los cambios en la sociedad. (Razeto, 1995 (citado en Rueda & John, 2010, pág. 4)

Llevando así, al desarrollo del fortalecimiento de las relaciones de colaboración en una organización como factor clave hacia la asociatividad, con la reconstrucción de las actuales estructuras organizacionales e implantando nuevas expectativas, creencias, valores dentro y fuera de las diferentes formas de organizaciones.

En varios países de América Latina que cuenta con nuevos gobiernos, han formulado proyectos que fueron “declarados como nacional-populares, con proyección hacia la unidad latinoamericana y en procura de otra globalización.

Algunos –Ecuador, Venezuela, Bolivia– han definido nuevos mandatos constitucionales que incluyen la redefinición de la buena economía, tan compleja de definir como el Buen Vivir” (Coraggio, 2011, pág. 39). El Buen Vivir, es parte elemental de la economía solidaria dónde, el ser humano y el trabajo son considerados un factor esencial de la economía en sí. Por tanto, para que surja una asociatividad en las diferentes formas de organización existentes, se debe hacer un reconocimiento de igualdad de condiciones persiguiendo un mismo fin, con enfoque de inclusión.

La asociatividad nace como un el mecanismo de ayuda y cooperación entre individuos, empresas u organizaciones los cuales se unen voluntariamente para participar en un esfuerzo conjunto direccionados hacia un fin común. “En este proceso no solo hay intercambio de productos y servicios, sino también de conocimiento y experiencia basados en la confianza de los participantes y en el beneficio mutuo que se deriva del proceso de asociarse” (Musayón & Nuñez, 2014, pág. 13). Pasando así, del interés netamente individual de cada persona, a lo colectivo dónde, los pequeños productores actúan con ciertos propósitos y motivaciones, sabiendo que ellos son los más beneficiados ya que, han desarrollado capacidades comunes con el trabajo mutuo y grupal.

A nivel mundial se han desarrollado los llamados modelos asociativos, los mismos que tienen una misma base conceptual, la cual es resumida en una solo palabra “asociatividad”, considerándose como:

Un instrumento de participación social que se caracteriza por surgir del común acuerdo, en que un grupo humano en concordancia con las voluntades individuales que lo componen considera tener intereses similares y un mismo objetivo a realizar, formando así una asociación en particular. (Zamora, (citado en Rogríguez, 2015, pág. 6)

Partiendo de la unión de personas con un común acuerdo de salir adelante, se forman lo que son las microempresas es así, que otras de las definiciones de la asociatividad se le conoce como,

Aquella forma de romper con viejos paradigmas en los que se deja de mirar hacia afuera y se esquematiza la interiorización de las microempresas como factor de asociación, con el fin de generar variaciones en la producción, organización y comercialización de bienes y servicios. (Salas, (citado en Rodríguez, 2015, pág. 6)

También es considerada la asociatividad para lograr que en los sectores productivos rurales busquen el crecimiento colectivo y puedan desarrollarse con mayor facilidad por medio de la participación conjunta y organizada de los productores del sector agrícola de manera voluntaria. Dónde, el fin es obtener respuesta a los desafíos que se presentan en el aspecto productivo, social, económico y ambiental generando así, que se desarrolle una vocación agropecuaria de forma sostenible y competitiva.

Estas nuevas formas de interrelacionarse generan nuevos procesos de producción los mismos que permiten mejorar la parte productiva como la competitividad en el mercado.

1.1.1 La competitividad

A través de la asociatividad se puede mejorar la competitividad como el desarrollo productivo sectorial y nacional, con el fin de mejorar las condiciones de vida en el ámbito personal como laboral es así que,

La competitividad se refiere a la capacidad de las empresas para sobrevivir, competir, ganar y mantenerse compitiendo (...). La competitividad se expresa a través de bienes y servicios elaborados con calidad, precios accesibles al consumidor y óptima atención al cliente; Exige de la empresa la flexibilidad y agilidad para adecuarse a los cambios con la capacidad de respuestas requeridas por el mercado. (Vasquez, (citado en Ramírez, 2012, pág. 14)

Se considera a la competitividad como un atributo el cual se alcanza con esfuerzo la misma que, debe ser desarrollada en todas las fases conocidas de los procesos de producción como, una manera de establecer la estructura organizativa de la empresa o asociación en este caso del sector agrícola.

La agricultura desde sus inicios se ha desarrollado de manera tradicional es decir, tratada como modo de vida por parte del campesino ya sea para su hogar o como fuente económica desarrollando así, una manera de ganarse la vida. Con el paso del tiempo buscar la forma de ya no solo trabajar la tierra de manera individual sino dar un paso a la formación de agrupaciones evidenciando así que, se puede tener más beneficios trabajando juntos con un fin común. Esta unión comúnmente se los conoce como asociaciones generando así, la creación de nuevas clasificaciones o tipología de organizaciones o modelos de integración.

1.1.2 Tipología de las organizaciones en América Latina

Los pequeños agricultores al pertenecer al sector rural se ven frente a una gran desventaja ya que, no tienen poder de negociación porque son atendidos de manera individual. Surge así, la necesidad de agruparse y unir esfuerzos asociativos para llegar a un mismo fin, que es crecer como agricultores y conseguir un mejor estilo de vida, en América Latina estas agrupaciones u organizaciones de campesinos se las conoce también como:

Organizaciones locales, comunitarias, rurales o populares son agrupaciones de base, formales o informales, voluntarias, democráticas, cuyo fin primario es promover los objetivos económicos o sociales de sus miembros. Independientemente de su situación jurídica o grado de formalización se caracterizan por ser grupos de personas que tienen por lo menos un objetivo común. Actúan conjuntamente ante las autoridades locales asociadas a la idea del desarrollo “de abajo hacia arriba” y constituyen mecanismos para la obtención de créditos, insumos, capacitación y otros servicios promoviendo el bienestar de sus miembros. (Organizaciones de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura [FAO], sf, pág. 1)

Existe un bajo nivel organizativo en relación a los agricultores de las regiones en Latino América por lo que, existe una variedad de agrupaciones desde lo más rústico como los consejos comunales hasta sociedades ya registradas es así, que se da a conocer la tipología de organizaciones campesinas mencionando así:

1.1.2.1 Comunidades campesina. “Se caracterizan por tener relaciones de producción basadas en el trabajo familiar o bajo formas colectivas entre los comuneros. Producen sus alimentos básicos con sistemas ancestrales y escasa dotación de recursos” (FAO, sf, pág. 1). Es así que estas creencias antepasadas, nace el trabajo común y la ayuda mutua, como en Bolivia, este tipo de organización es considerado como el mejor modelo que se identifica con la realidad cultural como bien siendo los aymará y guaraní existentes en el país (FAO, sf, pág. 1).

1.1.2.2 Las organizaciones comunitarias de base. Se considera a este tipo de organizaciones como un intermediario entre las instituciones de investigación y de extensión externas con los agricultores de tiene bajos recursos económicos.

Muchas de ellas se agrupan en federaciones u organizaciones de segundo grado. Como continuidad a las actividades de intermediación, las federaciones adaptan y difunden tecnología en programas que ellas mismas controlan y administran y constituyen un grupo de presión hacia el sector público y las ONG's agrícolas para orientar su actuación a las necesidades de las familias rurales pobres. (FAO, sf, pág. 2)

En República Dominicana estas organizaciones son consideradas asociaciones autónomas de carácter flexible ya que, abarca a campesinos sin tierras, así como a los pequeños agricultores con agrupaciones intercomunales y en federaciones (FAO, sf, pág. 2).

1.1.2.3 Cooperativas agrarias. Este tipo de cooperativas que brindan servicios a los agricultores son considerados la forma de organizaciones rurales más comunes del sector productivo agrícola. En muchos de los países tienen un alto nivel de integración y aplicación en la sociedad campesina ya que ofrecen una amplia ayuda de progreso socioeconómico y protegen los intereses de los productores agropecuarios de las comunidades rurales (FAO, sf, pág. 2).

“Permiten a sus miembros economías de escala en el acceso a los recursos financieros, proporcionan un medio institucional para integrar a los pequeños agricultores en la economía nacional” (FAO, sf, pág. 2). Como es el caso de Brasil, Colombia y Chile.

1.1.2.4 Organizaciones campesinas productivas creadas por la reforma agraria. Estas organizaciones “reciben diferentes nombres según los países pero tienen en común una estructura administrativa de tipo cooperativo sustentándose en los principios de participación democrática y trabajo comunitario” (FAO, sf, pág. 2).

En Colombia con esta reforma agraria dió paso a la creación de empresas y agrupaciones comunitarias, así como en Chile la agrupación de diferentes tipos de organizaciones productivas campesinas, en el Salvador, Nicaragua existen asentamientos colectivos. Pero cabe mencionar que en lo práctico estas carecen de ciertas bases como la parte de infraestructura de ciertos servicios de apoyo, el poder de negociación es muy pobre y al verse privadas al sostenimiento del gobierno no pueden considerarse como estables y autónomas (FAO, sf, pág. 2).

1.1.2.5 Sindicatos y federaciones de trabajadores rurales y campesinas. Dentro del grupo de los campesinos y asalariados agrícolas integrando en esta última pertenece aproximadamente más del treinta por ciento de la población rural de América Latina, pero en general estas organizaciones no han recibido ninguna clase de estímulo para poder sindicalizarse y aun así se han establecido este tipo de organizaciones en Bolivia, Costa Rica, El salvador y Chile (FAO, sf, pág. 2).

1.1.2.6 Organizaciones de mujeres rurales. Las mujeres son eficaces y eficientes encargadas de la buena alimentación de los hogares llevándolas así, a ser consideradas aptas para poder formar las organizaciones femeninas, pero la participación de las mujeres campesinas de América Latina es muy limitada creándose en pocos países como Bolivia, Brasil, Colombia, Honduras y Ecuador “No obstante, se advierte progresivamente mayor conciencia e interés de las campesinas por organizarse habiendo surgido en los últimos años varias agrupaciones de mujeres rurales” (FAO, sf, pág. 2).

Conforme a las formas de organización ya mencionadas a nivel de América Latina, también existen diversos tipos de asociatividad, las mismas que son adaptadas de acuerdo a la exigencia y actividad de cada organización.

1.1.3 Principales formas de asociatividad en América Latina

Se puede definir que existen diversos tipos de asociatividad que se asocian a los diferentes tipos de organizaciones existentes entre estos están:

1.1.3.1 Red empresarial. Se define como “una alianza estratégica permanente entre un grupo claramente definido de empresas independientes, que colaboran para alcanzar objetivos comunes orientados al desarrollo de la competitividad de los participantes” (Guerrero, (citado en Acevedo & Buitrago, 2009, pág. 13). Es decir que la vinculación con organizaciones establecen relaciones entre ellos y con sus representantes. Como es el caso de las micro y pequeñas empresas creadas en Brasil, Colombia y Perú.

1.1.3.2 Cadena productiva.

Son sistemas conformados por la interacción entre diversos participantes ya sea de forma directa o indirecta en la producción de bienes o servicios, que están presentes desde la fabricación, hasta el consumo de estos, es decir que participan en todas las instancias de la cadena productiva. (Guerrero, (citado en Acevedo & Buitrago, 2009, pág. 14)

Es así, que las cadenas productivas son un proceso sistémico en los que interactúan actores en una misma actividad económica ya definida dónde, se involucran no solo la etapa de la producción sino también de la distribución y comercialización. Como vienen siendo las asociaciones campesinas las cuales viven todo este proceso como en el caso de Perú existiendo agrupaciones de productores

1.1.3.3 Clúster. Este es un grupo de empresas interrelacionadas las cuales están localizadas ya en un espacio definido para lograr generar una competitividad mayor en el mercado. Son capaces de generar procesos de conocimientos e innovación especializado participando de manera individual pero trabajando de forma industrial, estas agrupaciones al unirse como un Clúster tiene varias ventajas como: “Visibilidad de pequeñas empresas frente a potenciales clientes; Posibilidad de compartir tecnología y beneficiarse de economías de escala; Posibilidad de reducir

costos de comunicación y transporte”. (Gobierno de Chile, 2012, pág. 1). Como es el caso de Chile donde existe el Clúster de la Frambuesa del Maule.

1.1.3.4 Joint venture. “Se constituye una nueva sociedad creada por dos o más empresas con personalidad jurídica independiente pero realiza una actividad empresarial supeditada a las estrategias competitivas de las empresas propietarias”. (Centro de Exportaciones e Inversiones Nicaragua [CEI], 2010, pág. 5). Es así, que en ésta forma de asociatividad implica la aportación de factores, como fondos tecnológicos, personales, capacidad productiva como bienes, existiendo así en Nicaragua este tipo de asociatividad como la Corporación La Unión (Centro de Exportaciones e Inversiones Nicaragua [CEI], 2010, pág. 5).

1.1.4 Ejemplos de asociatividad en varios países de América Latina

1.1.4.1 Perú. Este país mantiene el pensamiento de que la asociatividad mejorará la productividad de los agricultores dónde, el ministro de Agricultura y Riegos mencionó que:

La asociatividad es un mecanismo que servirá para mejorar la productividad de los agricultores y por ello el Ministerio de Agricultura la fomenta (...).Remarcó que el Estado está dedicado a promover la asociatividad y la integración de los agentes económicos de las diversas actividades productivas, con énfasis en agricultura y pesquería así como, a la generación de valor agregado en las principales zonas de producción lo mismo que, a facilitar el acceso al mercado de los pequeños productores agrarios, pescadores y acuicultores organizados. (Ministerio de Agricultura y Riesgo [MINAGRI], 2009, pág. 1)

Es así que, este gobierno de Perú ha podido avanzar en contrarrestar la pobreza, haciendo énfasis al sector campesino en relación a la agricultura dónde, el Ministro logró promulgar una ley la cual consiste en la otorgación de millones de soles para desarrollar proyectos con la ayuda de núcleos ejecutores, los cuales beneficiaran a miles de agricultores (MINAGRI, 2009, pág. 1).

1.1.4.2 Argentina. En este país “el Gobierno nacional promueve la asociatividad, la organización y el cooperativismo generando estrategias de

comercialización para construir una economía social justa y solidaria” (Ministerio de Desarrollo Social, 2015, pág. 1). Logrando llegar a más de 50 emprendimientos en relación a manualidades, dulces caseros, miel, huevos entre otros, sobresaliendo así por su calidad y el valor artesanal que estos poseen, fortaleciendo así la economía regional ya que los productores en su gran parte ofrecen productos frescos y sin intermediarios sino por una venta directa (Ministerio de Desarrollo Social, 2015, pág. 1).

El Ministerio de Desarrollo Social promociona lo que es la feria de Bragado dónde los productores comercializan sus productos todos los fines de semana constantemente sabiendo así que,

Las ferias permanentes son espacios dónde, los productores toman contacto directo con otros emprendedores y logran una relación directa con los consumidores. Generan redes a nivel local, provincial y regional, y fortalecen la integración de los distintos emprendedores de la economía social, entre sí y con el mercado. (Ministerio de Desarrollo Social, 2015, pág. 1)

Haciendo referencia por último a que este país como nación está enfocado al crecimiento económico como todo gobierno espera llegar dejando como mensaje que, “promovemos la economía social porque genera trabajo genuino, mayor inclusión social y una mejor calidad de vida. Estamos seguros que un comercio justo y otra economía son posibles” (Kirchner, 2015, pág. 1).

1.1.4.3 Chile. En Chile existen redes y asociaciones de empresarios, las cuales son muy variadas ya que, cuentan con carácter privado o público, formal o informal, entre estas se reconocen:

Cámara de la producción y del comercio (CPC), Confederación Nacional de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (CONAPYME), Confederación Gremial Nacional Unida de la Mediana, Pequeña, Microindustria, Servicios y Artesanado, Asociación Gremial de la Mediana, Pequeña Industria y Artesanado (AMPICH), Asociación de Industrias Metalúrgicas y Metalmecánicas (ASIMET), Asociación de Exportadores de Chile (ASOEX), entre otros (Gobierno de Chile, 2012, pág. 1).

Existiendo así, el Clúster de la Frambuesa del Maule el cual fue creado en el año 2009 el mismo cuenta con el apoyo de la Agencia de Desarrollo Productivo, “el proceso busca generar una dinámica colaborativa que favorezca el desarrollo del sector. La Región del Maule concentra la mayor superficie plantada de frambuesa a nivel nacional, además de la mayor cantidad de productores y de la infraestructura necesaria” (Gobierno de Chile, 2012, pág. 1).

1.2 Asociatividad en el Ecuador

En el Ecuador se ha considerado a la economía como una relación equilibrada y dinámica entre el Estado, sociedad y el mercado garantizando de este modo la producción y reproducción de toda condición que les acerque al buen vivir. Considerando así “las diversas formas de hacer economía: estatal, pública, privada, mixta, comunitaria, asociativa, cooperativa” (Acosta, 2010, pág. 26).

En la constitución se reconoce por primera vez a esta parte de la población dónde señala al sector económico como un sistema económico y solidario. Es ahí dónde, nace el apoyo a través de la asociatividad como un mecanismo de ayuda y cooperación al sector productivo agrícola en las pequeñas y medianas empresas ya que, las organizaciones grandes se encaminan a alianzas estratégicas por tal razón no existe carácter colectivo asociativo.

El valor básico de la economía bajo este nuevo régimen del Buen Vivir, es la solidaridad por lo tanto, cuando se habla de asociatividad se sabe que está relacionada con la economía popular y solidaria la misma que es conocida como la economía del trabajo ya que, “el trabajo es la base de la economía” (Coraggio, 2011, pág. 20).

También menciona la Ministra de Inclusión Social y Solidaria que “el sistema de economía popular y solidaria, alternativa económica al modelo capitalista, permite el desarrollo individual y asociativo de los pueblos y en Ecuador representa el 25% del mercado nacional” (Tola, 2014, pág. 1). Dónde, lo relevante es incentivar y potenciar esta forma de economía pasando el sistema capitalista a la transformación a un mercado de carácter asociativo y social que vaya de la mano con el desarrollo.

El reto del Buen Vivir forma parte elemental de la economía social y de la asociatividad ya que, en gran medida estará asociado al tema del trabajo, considerándose así, que el ser humano no está simplemente para trabajar y producir más, sino para vivir bien. Por lo tanto “se plantea el reconocimiento en igualdad de condiciones de todas las formas de trabajo, productivo y reproductivo” (Acosta, 2010, pág. 23). Dónde, la asociatividad se convierte en una forma distinta de consumir, producir y comercializar, otorgando gran aporte de recursos al sector de la agricultura, el comercio y servicios.

La asociatividad viene siendo una estrategia encaminada al logro de ventajas competitivas a los diferentes tipos de asociaciones, micro y pequeñas empresas existentes en el país. Todas las formas de producir, comercializar y consumir son tomadas como experiencias asociativas a través de la economía popular y solidaria, ya que, se brinda un acceso igualitario a la tierra, conocimiento, crédito y tecnología. “En esta economía prima la posibilidad de garantizar la vida y la reproducción de la vida y no es primordial el sentido de lucro y lucro sin fin que es la lógica de las entidades capitalistas” (Tola, 2014, pág. 1).

“Los modelos asociativos no son nuevos. En muchos lugares del mundo, son desde hace años una filosofía de hacer negocios. Sin embargo, en nuestro país, no había sido algo común hasta la llegada de las políticas de competitividad” (Murruga, (citado en Ramírez, 2012). Estas políticas también se relacionan con lo que es el Buen Vivir ya que, éste “se presenta como una oportunidad para construir colectivamente una nueva forma de vida (...). Constituye un paso cualitativo importante al disolver el tradicional concepto del progreso y del desarrollo” (Acosta, Alvarez, Arias, Canelos, & Gudynas, 2011, pág. 61).

Entre estas políticas se pueden considerar el incentivo a una modernización productiva como, la transformación de la matriz productiva, la inserción de los productores a nuevos mercados. Están también, la generación de programas que apoyen al desarrollo de nuevos emprendimientos, el apoyo financiero, el fortalecimiento en la parte infraestructura como desarrollo tecnológico y una de las más importantes el generar nuevas tasas de interés accesibles para los pequeños productores en la otorgación de créditos.

Lo que se espera es que, se pueda “construir relaciones de producción, de intercambio y de cooperación que propicien la suficiencia (más que la sola eficiencia) y la calidad, sustentadas en la solidaridad. Se habla de productividad y competitividad sistémicas” (Acosta, 2010, pág. 23). Entendiendo que se deben generar avances relacionados a lo colectivo y no solo a lo individual.

1.2.1 La competitividad

Como parte del Programa de Competitividad, se comenzó a proponer e incentivar el agrupamiento de las empresas, pero para lograr definitivamente la inserción de este modelo en nuestra economía, es necesario un cambio cultural mayor (SENPLADES, 2013, pág. 405).

El Plan Nacional de Desarrollo trabaja en estos cambios culturales ya que, está encargado en ayudar a los pequeños empresarios a que desarrollen capacidades que les lleve a transformarse en unidades más flexibles. Que cuenten con procesos mucho más dinámicos y eficientes, que les ayude aprovechar esas posibles pequeñas oportunidades y crecer como productores generando riqueza no solo para su comunidad sino para toda la nación. Por lo que, se propone pasar del trabajo individual y formar grupos para constituirse en cualquier forma de organización existente en el Ecuador mencionándose así, las siguientes:

1.2.2 Tipología de organizaciones en Ecuador

1.2.2.1 Comunidades campesinas. Se considera que el Ecuador ésta forma de organización, es una de las primeras formas organizativas en el país ya que, a estas comunas se las relaciona a la creación de lazos familiares y culturales, los mismos que habitan en un espacio físico comunal ya determinado donde existe una división de trabajo comunitario entre los integrantes.

Un proyecto en la zona de Saraguro Loja, que llevo a cabo el Instituto Autónomo de Investigaciones Agropecuarias INIAP desde el 1995 al 2008 “ha logrado resultados sorprendentes en 21 comunidades campesinas, en su mayoría indígenas y que se reflejan en la mejora de sus sistemas de producción y su calidad de vida”

(Agronegocios, 2010, pág. 1). Así también en Chimborazo hay comunidades que se agrupan constituyendo federaciones provinciales de comunidades indígenas.

1.2.2.2 Cooperativas agrarias. En el Ecuador la Sociedad Nacional de Agricultores toma la iniciativa para dar origen a la creación de las primeras cooperativas serranas la cual con “carácter cooperativo, denominada ‘Cooperativa Agrícola Ecuatoriana’, encargada de satisfacer las más premiosas necesidades de la agricultura ecuatoriana” (Da Ros, 2012, pág. 4).

1.2.2.3 Organizaciones campesinas productivas creadas por la reforma agraria. De acuerdo a las reformas agrarias en nuestro país si existen organizaciones campesinas, como es el caso de las asociaciones en Santo Domingo, Imbabura y Carchi.

1.2.2.4 Sindicatos y federaciones de trabajadores rurales y campesinas. Las asociaciones de trabadores agrarios existentes en el Ecuador, se reúnen en las uniones de organizaciones campesinas con participaciones dentro de la provincia, región y del área nacional formando así 20 uniones con 218 organizaciones promedio.

1.2.2.5 Organizaciones de mujeres rurales. En Ecuador existe este tipo de organizaciones como es la Unión Popular de Mujeres de Loja, creándose nuevas agrupaciones como el Nuevo Renacer en Bolívar, Luz del Valle en Guaranda y en Tungurahua la organización Fe y Progreso.

1.2.3 Principales modelos de asociatividad en Ecuador

En el Ecuador se han desarrollado diferentes tipos de modelos asociativos de acuerdo a las responsabilidades y exigencias de cada forma de organización, dónde los más destacados se puede mencionar que se dan agrupaciones por “Subcontratación, alianzas estratégicas, redes de servicios, unión temporal, cadenas productivas, consorcios y federaciones” (Brivio, (citado en Rodriguez, 2015, pág. 17).

Otra clasificación visto desde otro autor considera que los modelos asociativos pueden formarse por, “Subcontrataciones, alianzas estratégicas, distritos industriales,

núcleos empresariales, redes de servicios, pool de compra, grupos de exportación” (Iguera, (citado en Rodríguez, 2015, pág. 16)

1.2.4 Ejemplos de asociatividad en Ecuador

1.2.4.1 Recicladores. En el año 2014 se establece un acuerdo el cual promueve la asociatividad entre los recicladores representando así.

El punto de partida para la elaboración y consolidación de las políticas públicas, que favorezcan la incorporación de 20 000 recicladores a escala nacional, en la cadena de valor de la gestión integral de residuos sólidos, en condiciones de equidad económica y social. (Ministerio del ambiente, 2014, pág. 5)

Interviniendo así, en la suscripción de dicho acuerdo llamado Marco de Cooperación Interinstitucional, organismos como el Ministerios de Inclusión Económica y Social (MIES), el Instituto de Economía Popular y Solidaria (IEPS), el Ministerio del Ambiente (MAE) y la Red Nacional de Recicladores del Ecuador (Renarec). Estas instituciones involucradas se comprometen a llevar a cabo acciones que contribuirán al reconocimiento formal de una actividad laboral más de los recicladores los mismos que, contarán también con el acceso a beneficios sociales que por ley todo trabajador debe ser reconocido en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.

Asumiendo así, la Ministra del Ambiente que los recicladores son “Aliados estratégicos en el cuidado y protección de nuestro ambiente (...).No solo hablamos de economía o de mejores condiciones de vida, hablamos de reducción de contaminación del ambiente, de menos residuos, de materiales mejor aprovechados” (Tapia, 2014, pág. 1). Llegando a la conclusión que la tarea de un reciclador es admirable. Así mismo, el Ministerio de Ambiente a través del Plan Nacional de Gestión Integral de Residuos Sólidos “respaldará la inclusión social y económica de los recicladores en el modelo de gestión de residuos sólidos de los gobiernos locales” (Ministerio del ambiente, 2014, pág. 5). Por lo tanto, la suma de estas acciones contribuyen a que se generen muchas más fuentes de trabajo, enriqueciendo y mejorando la calidad de vida de este grupo de trabajadores así como de sus familias,

llevando así a fortalecer el cambio de la matriz productiva conjunto con el Plan del Buen Vivir.

1.2.4.2 Exportación de fruta. Se crea el primer consorcio bananero el mismo que, está agrupado por tres asociaciones agrícolas del Guayas, Los Ríos y El Oro, con el fin de impulsar la asociatividad entre los pequeños y medianos productores con visión de incrementar su productividad. Fortaleciendo la producción y comercialización externa del banano orgánico, a través del apoyo y el impulso de Pro Ecuador, los agricultores toman la posición de vendedores de su propia producción sin que existan de por medio intermediarios (El Telegrafo, 2013, pág. 1).

La Corporación San Miguel de Brasil, la Asociación de Bananeros Cerro Azul y la Unión Regional de Organizaciones Campesinas del Litoral (Urocal) fueron capacitados y asesorados en el ámbito empresarial y de comercio exterior por parte de ProEcuador, donde la primera dio a conocer que más de “2.000 familias de las tres provincias se beneficiarán con este consorcio. En la actualidad, entre las tres asociaciones producimos, cada semana, unas 40.000 cajas de banano entre orgánico y convencional, las cuales son exportadas al mercado europeo y norteamericano” (Valencia, 2013, pág. 1). Logrando así, que se aumente la capacidad de producción y por ende la cantidad de venta ya que se generará mejores oportunidades para comercializar.

La presidenta del consorcio indicó que:

Los tres gremios cuentan con certificaciones orgánicas, Global GAP y de Comercio Justo (Fair Trade) que los favorece en los diversos mercados internacionales. Además, acotó que cuentan con sistemas de responsabilidad social, ambiental y empresarial implementados y certificados, por ello esperan trabajar junto a ProEcuador en la promoción del banano. (Capa, 2013, pág. 1)

Miembros que pertenecen al Ministerio de Agricultura como el Viceministro, reconoce el compromiso con los pequeños y medianos productores para trabajar en impulsar e incrementar la asociatividad, el ministro de Industrias y Productividad destacó la importancia de la asociatividad invitando así “al sector privado a unirse para hacer posible el cambio de matriz productiva. La conformación de estos y

demás consorcios de exportación son una herramienta para la internacionalización de micro, pequeñas y medianas empresas” (González, 2013, pág. 1).

1.2.4.3 Sector textil Atuntaqui. En la municipalidad de Antonio Antes ubicado en Atuntaqui, existe la producción del textil en dónde, han aplicado la técnica de la asociatividad así lo afirma un textilero antaño, cuenta como fue para él el asociarse con más productores mencionando que “lo más importante de la asociatividad es que los textileros ofrecen mejor servicio y garantizan el cumplimiento de las exigencias del cliente, mientras mayor mercado se capte es mucho mejor” (Benalcazar, 2004, pág. 1). Evidenciándose de esta manera que, la unión de más empresas ayuda a obtener una mejor producción y calidad de sus productos, los costos de materia prima son más baratos ya que, si se compra a mayor volumen, menor será el precio. El adquirir tecnología y mejorar su infraestructura también es un beneficio más de unirse entre textileras.

El director ejecutivo de la Cámara de Comercio de Antonio Ante (CCAA) menciona que con la asociatividad “se reducen costos, pues mientras más se comparten gastos de producción, mayores son los beneficios que se obtienen. Otros países muestran notable desarrollo textil y la tecnología es la misma que tenemos acá” (López, 2004, pág. 1). Así afirma que, el futuro de Atuntaqui está en la asociatividad y el fortalecimiento para las empresas textileras antaño.

En los últimos años, el proceso de los productores de antaño ha sido reconocido a nivel nacional ya que, Atuntaqui está considerada una de las ciudades más competitivas del país, generando así la creación de más empresarios textiles, dando así oportunidad de empleo y logrando con eso tener en esta localidad una tasa de desempleo más baja (La Hora, 2004, pág. 1).

CAPITULO II

2. Enfoque, marco teórico, legal y financiero

2.1 Enfoque

Como se manifestó en la introducción, la gestión asociativa está integrada por dos aspectos: los socio organizativos y los empresariales, el primero está compuesto por la presencia de principios como la confianza, el liderazgo, la comunicación, la participación y compromiso. En el segundo trata temas de economía, comercialización y producción por medio de la aplicación de un plan estratégico, agronegocios y operativo. Por esta razón, El Instituto Interamericano de Cooperación para la agricultura (IICA) plantea una metodología la cual abarca todos estos aspectos, esta institución está encargado de,

Desarrollar el Programa de Agronegocios que involucra la realización de varias actividades que buscan el fomento de la vinculación de los productores agrícolas a los mercados, la agregación de valor y su retención en los territorios rurales, la modernización de los mercados y de los sistemas de comercialización, el manejo del riesgo y la prospección y la gestión de innovación para los agronegocios. (Instituto Internamericano de Cooepracion para la Agricultura [IICA], 2012, pág. 3)

Esta idea que propone IICA, ayuda a los pequeños agricultores a fortalecer debilidades y dar solución a los problemas o falencias de las cuales necesiten obtener respuesta o dar solución. Dónde la finalidad es desarrollar capacidades de gestión empresarial y asociativa a los productores del sector agrícola por medio de esta guía metodológica y la cooperación técnica de instituciones que apoyan estas causas de emprendimiento.

Es así, que la presente investigación se enfoca en la metodología que propone la oficina del IICA, ya que tras un minucioso estudio y bajo la experiencia desarrollada con el Gobierno Provincial de Tungurahua y en otros países, determinó que toda pequeña y media empresa en términos generales o asociaciones organizadas de

productores, en aspecto particular conocidas como empresas asociativas rurales, presenta en algún momento de su actividad económica dificultades en áreas como comercial, productiva, financiera, y asociativa.

Esta metodología construida y probada de manera participativa con técnicos y representantes de las organizaciones, basada en un diagnóstico de las necesidades en gestión agroempresarial y organizacional, se constituye en un apoyo para desarrollar las capacidades en esos temas que son fundamentales para la sostenibilidad de los grupos de productores organizados. (IICA, 2012, pág. 7)

En la participación técnica, se entiende que intervienen facilitadores o técnicos que cuentan con la suficiente experiencia en el área como son las entidades estatales, los mismos Gobiernos Autónomos Parroquiales considerados como gobiernos locales o regionales así como, entidades públicas y privadas que apoyan al desarrollo rural.

En función de las experiencias que IICA ha tenido tras el programa de Agronegocios en varios países de la región, se aplicará los siguientes pasos metodológicos para el fortalecimiento de la gestión asociativa de las empresas asociativas rurales, estos serán aplicados y ajustados de acuerdo a las necesidades que presenta la asociación de agricultores Ñucanchi Llacta:

- Paso 1. Inventario de las organizaciones
- Paso 2. Identificación de cadenas o rubros prioritarios
- Paso 3. Diagnostico socio-organizativo y empresarial
- Paso 4. Desarrollo de un plan de intervención socio-empresarial
- Paso 5. Implementación y gestión

Los mencionados pasos contarán con los siguientes elementos:

- Su propio objetivo
- Desarrollo
- Quienes intervienen
- Las herramientas y
- Los resultados

2.1.1 Paso 1. Inventario de las organizaciones. Como primer paso está el realizar un inventario de las organizaciones, se puede conocer todas las asociaciones existentes en la Parroquia y determinar su ubicación, el número de asociados, su enfoque de producción y los productos que comercializan. Toda esta información se puede obtener con la ayuda de los registros existentes en el GAD Parroquial o por medio de un documento actualizado.

2.1.2 Paso 2. Identificación de cadenas. Como segundo paso tenemos la identificación de cadenas productiva o rubros prioritarios la misma que, consiste en la presentación de todo el grupo de cadena alimenticia que se producen en el país, conociendo así la relevancia de consumismo de los ecuatorianos en cada una de estas.

2.1.3 Paso 3. Diagnóstico socio organizativo y empresarial. Como tercer paso está realizar un diagnóstico socio organizativo y gestión empresarial, dónde el primero consiste en las necesidades de fortalecimiento de la asociatividad y la segunda está relacionada a la parte comercial (conocimiento del mercado y estrategias de ventas), parte productiva (gestión de la producción), parte financiera (conocimientos de resultados económicos).

La obtención de esta información será a través de la herramienta de un formulario de diagnóstico de necesidades, tras ciertas preguntas referidas a la parte comercial, productiva, financiera y asociativa. Otra herramienta es la aplicación de una matriz de diagnóstico organizacional la cual evalúa variables con parámetros de calificación de bajo, medio, alto, con el puntaje 1, 2, 3 respectivamente. Entendiéndose que, bajo = 1 es el que tiene mayor problemas y alto = 3 el que mejor se encuentra, mostrando un mayor aporte a la organización, de esta manera se podrá conocer las necesidades que presenta la asociación Ñucanchi Llacta.

2.1.4 Paso 4. Plan de mejoramiento de intervención socio empresarial. Como cuarto paso se tiene ya previamente los datos necesarios para desarrollar un plan de mejoramiento de intervención socio empresarial es decir, a través de la herramienta del árbol Escuela-Empresa como metodología, se puede tener un conocimiento de las condiciones en cómo se encuentra la asociación, dónde sus

ramas vienen a ser las estrategias, las hojas son las actividades, el suelo son las debilidades y la raíz del árbol son las fortalezas.

Es así que, por medio de este plan de mejoramiento de intervención socio empresarial, se detalla a continuación los dos tipos de gestiones, la parte socio-organizativa (asociativa) y la empresarial (plan estratégico, agronegocios y operativo), mencionándose así:

2.1.4.1 *Gestión socio-organizativa.*

2.1.4.1.1 *Asociativa.* En la parte asociativa se distinguen valores y principios que determinan la buena marcha socio-organizativa de toda organización agroempresarial como es: confianza, liderazgo, comunicación, participación y compromiso. Dónde se debe antes conocer la historia tanto de la organización como las características de los asociados que forman parte de la organización.

2.1.4.2 *Gestión empresarial.*

Se habla de los aspectos económicos y productivos que son comunes en toda organización con un fin de hacer negocios, estos lineamientos se desarrollan con dos propósitos. Uno porque se está hablando de organizaciones de tipo asociativo y la segunda porque son pertenecientes al sector productivo respecto a su cadena de valor producción, “para fortalecer una organización del sector productivo la planificación debe hacerse en tres niveles secuenciales: (a) la planificación estratégica, (b) la elaboración de un plan de agronegocios y (c) la planificación operativa” (Amézaga, Rodríguez, Nénez, & Herrera, 2013, pág. 26). Cada uno de estos cumplen con objetivos los mismos que deben tener relación, donde el plan operativo sea parte del plan de agronegocios y estos deben estar conectados con el plan estratégico.

2.1.4.2.1 *El plan estratégico.* Se considera como la base fundamental en que toda organización se apoya ya que, éste estudia aspectos sociales, empresariales y organizacionales. Este plan consta de: “a) Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA); b) Misión y visión de la organización definidas colectivamente; c) Objetivos estratégicos; d) Líneas de acción prioritarias y asignación de recurso; e) Indicadores y metas a mediano y largo plazo” (Amézaga et al, 2013, pág. 28). Por

medio de este plan, se puede motivar de manera continua a los asociados a través del líder o líderes y recordarles el compromiso asumido.

2.1.4.2.2 El plan de agronegocios. Es un documento el cual receipta toda la información sobre la misma organización y al sector al que pertenece el negocio. Sus objetivos y metas están relacionados con la producción, el acopio, la transformación, comercialización, las ventas y seguido de los ingresos como utilidades de la organización y de los asociados. Este permite poseer presencia en los mercados con los productos con los que ya comercializan o con nuevos si quieren incursionarse. Así mismo tiene varias partes y son:

a) Idea del agro negocio; b) Estudio de mercado: Definición del mercado o segmento del mercado que se piensa atender; c) Estrategia de comercialización: producto o servicio que se va a ofrecer; e) Plan financiero: flujos de ingresos y egresos, de costos y flujo de efectivo. (Amezaga et al, 2013, pág. 28)

2.1.4.2.3 El plan operativo. Como se mencionó todos los objetivos de los planes deben estar inter relacionados y conectados entre sí, por tanto el plan estratégico y el de agronegocios son considerados como instrumentos. Estos planes deben contar con una planificación operativa como complemento a estos. Por tanto este plan operativo viene siendo un documento en el que se van registrando todas las actividades que se pretende realizar a un tiempo corto o largo de acuerdo a la dimensión de los objetivos. Así mismo, cuenta con:

a) Cronograma: contiene las líneas de acción y las tareas, con sus respectivas fechas de inicio y término, duración, indicador de resultado y responsable de su ejecución; b) Presupuesto: presupuesto total y a nivel de cada línea de acción y tarea. (Amezaga et al, 2013, pág. 30)

2.1.5 Paso 5. Implementación y gestión.

Como último, paso quinto al ya existir los planes de mejoramiento y agronegocios ya formulados, se procede a la implementación y gestión de los mismos ya que, se conoció previamente la realidad de la organización y con la aplicación de los planes

se está ayudando a que los miembros de la organización desarrollen capacidades de gestión asociativa es decir, socio-organizativo y empresarial.

2.2 Marco teórico

2.2.1 Asociatividad.

La Asociatividad, es un instrumento de participación social se caracteriza por surgir del común acuerdo, en que un grupo humano en concordancia con las voluntades individuales que lo componen considera tener intereses similares y un mismo objetivo a realizar, formando así una asociación en particular. (Zamora, (citado en Rogríguez, 2015, pág. 6)

2.2.2 Los objetivos principales de una Asociatividad son:

Supervivencia y posterior crecimiento sustentable; Expandir mercados para amortizar gastos de investigación y desarrollo; Evitar el ingreso de competidores en las áreas dominadas por las microempresas, y mejorar la rentabilidad de los sectores a partir de su etapa madura, dentro de lo posible; Evitar el sobre dimensionamiento de la oferta, ajustando en función de la conquista de nuevos mercados. (Villacres & Coveña, (citado en Rodriguez, 2013, pág. 9)

Las empresas asociativas rurales se asocian para lograr algún objetivo en común. Para esto, lo ideal es buscar socios que tengan valores comunes y cuyas habilidades se complementen entre sí, de manera tal de que todos tengan algo para contribuir y que todos tengan algo que llevarse del grupo.

Para que la asociatividad se pueda llevar de la mejor manera, se deben generar capacidades emprendedoras, de gestión de calidad y de gestión tecnológica. La formación o creación de estos esquemas, que normalmente han sido espontáneos, pueden ser inducidos, catalizando para ello la construcción de confianzas y promoviendo la identificación con visiones comunes de desarrollo.

2.2.3 Ventajas.

Incremento de la producción y productividad; Mantener la autonomía de los participantes, “la unión hace la fuerza”; Mayor poder de negociación; Mejora de la calidad y diseño; Mejora la gestión de la cadena de valor (mayor control); Mejora la gestión del conocimiento técnico – productivo y comercial; Adoptar diversas modalidades jurídicas, organizacionales y/o empresariales. Existe flexibilidad entre las partes, principalmente cuando no existen contratos que generen responsabilidades entre las partes y que por lo tanto sea acuerdos voluntarios e informales, el ingreso y salida de miembros en este caso es sencilla y poco conflictiva; Mejorar la productividad y competitividad, lo que permite ampliar los mercados (mayor escala o nuevos mercados). (CEI, 2010, pág. 5)

2.2.4 Desventajas.

Muchas veces el individuo no puede solicitar préstamos o crédito, puesto que no tiene una firma colateral; Los pequeños agricultores que ofrecen una limitada cantidad de productos, por lo regular no reciben un buen precio por sus productos en el mercado local; La compra de insumos resulta más cara, puesto que los vendedores no le ofrecerán un descuento por la compra de semillas, fertilizantes y otros insumos, y si se lo ofrecen, éste será mínimo; Por lo regular, las agencias ofrecen capacitación y entrenamiento a grupos, no a individuos. (CEI, 2010, pág. 5)

2.2.5 Beneficios de la asociatividad.

2.2.5.1 A nivel de capital humano. Se puede desarrollar capacidades agroempresariales las cuales les ayuda a relacionarse con empresas, contar con asesorías y capacitaciones y desarrollar estrategias visionarias. Logrando mejor así, el autoestima de los miembros con el cumplimiento de las metas trazadas, desarrollando capacidades tanto técnicas, en el trato de la tierra, de gestión, en el manejo de la asociación y productivas, en el presentación de sus productos a ser comercializados.

2.2.5.2 *A nivel de capital social en los territorios.* Se cuenta con el desarrollo de uno de los principios fundamentales que debe aplicarse dentro de una organización que es, la confianza ya que, al contar con esto se puede generar nuevas alianzas estratégicas. Estas alianzas pueden darse con nuevos mercados, con la unión de los miembros en el trabajo conjunto y la credibilidad de los clientes con la calidad de los productos que se ofrecen. Se logra también fortalecer las unidades productivas familiares, contando con el apoyo de todos los miembros para el crecimiento mutuo. Se considera de igual manera que realizando un trabajo conjunto, se encuentra una manera de disminuir los costos ganando así competitividad ante el mercado.

2.2.5.3 *A nivel de resultados técnicos, productivos, económico.* Se reconoce que trabajando como asociación, se tiene el beneficio de acceder a la ayuda en la parte tecnológica por medio de capacitaciones, asesoría en relación a la presentación de los productos que se ofrecen. Generando cada vez un mayor valor agregado a través de la calidad, el acceso a la prestación de créditos a los que como productores individuales es difícil obtenerlos. Se logra abastecer la demanda del mercado, mejorando la oferta y de esa manera incrementando el volumen de producción acompañado de un sistema de calidad que ayude a sacar dicha cantidad esperada.

2.2.5.4 *A nivel macro.* Con la generación de mayores ingresos económicos tras el aumento de la oferta de los productos que la asociación ofrece, se da paso a la contribución de mejorar la seguridad alimentaria de la población, ya que el sistema de calidad con el que se trabaja es netamente orgánico, sin fertilizantes.

2.2.6 **Gestión asociativa.**

Está compuesta por dos tipos de aspectos: los socio-organizativos, que incluyen la definición de una visión y misión común entre los miembros de la organización, así como la promoción y consolidación de una serie de principios y valores básicos (la confianza, el liderazgo, la comunicación, la participación y el compromiso); y los empresariales, que incluyen los temas económicos y productivos y comerciales, los cuales se asientan en un proceso de planificación

que se materializa en tres niveles: el plan estratégico, el plan de agronegocios y el plan operativo. (Amezaga et al, 2013, pág. 12)

2.2.6.1 La confianza. “Es una cualidad propia de los seres vivos, especialmente los seres humanos, ya que aunque los animales la posean, estos lo hacen de forma instintiva, al contrario que los humanos, que confían conscientemente” (Definicion, 2012, pág. 1). En una organización empresarial la confianza es de suma relevancia, por tanto se debe aplicar estrategias que garanticen a los productores el logro de los objetivos y para lograrlos se debe invertir dinero, tiempo y esfuerzos

2.2.6.2 El liderazgo.

Es la función que ocupa una persona que se distingue del resto y es capaz de tomar decisiones acertadas para el grupo, equipo u organización que preceda, inspirando al resto de los que participan de ese grupo a alcanzar una meta común. (Definicion, 2012, pág. 1)

2.2.6.3 La comunicación.

Es la esencia de la actividad organizativa y es imprescindible para su buen funcionamiento. Una buena comunicación mejora la competitividad de la organización, su adaptación a los cambios del entorno, facilita el logro de los objetivos y metas establecidas, satisface las propias necesidades y la de los participantes. (Gómez, 2012, pág. 1)

2.2.6.4 El compromiso. “Es la intensidad de la participación de un empleado y su identificación con la organización. Este se caracteriza por la creencia y aceptación de las metas y los valores de la organización” (Hellriegel, (citado en Garcia & Ibarra, 2014, pág. 1)

2.2.7 La participación.

La participación en las asociaciones no se improvisa, ni se produce de forma repentina. Es algo que se construye y se desarrolla (...). Todos los miembros

deben poder participar, en la medida de sus capacidades, en todos los ámbitos y niveles asociativos que sea posible. (Caceres, 2014, pág. 1)

2.2.8 La planificación.

Ayuda a una organización a trazar un rumbo para el logro de sus objetivos. El proceso se inicia con la revisión de las operaciones actuales de la organización y la identificación de lo que es necesario mejorar operativamente en el siguiente año. A partir de ahí, la planificación implica el anticipar los resultados que la organización desea alcanzar y determinar las medidas necesarias para llegar al destino deseado. (Hill, 2012, pág. 1)

2.2.9 Gestión agroempresarial.

Tiene como objetivo desarrollar las capacidades analíticas y cognoscitivas de los empresarios rurales micro y pequeños, a fin de que afronten la toma de decisiones y la solución de problemas para sus empresas. Podría darse apoyo a empresarios que tienen granjas o agroindustrias individualmente o en asociación. Se crean materiales de capacitación para ofrecer recomendaciones prácticas e información de aspectos de gestión para ayudar a los empresarios o inversionistas potenciales a llevar un negocio sostenible. (FAO, 2015, pág. 1)

2.2.10 Gestión empresarial y asociativa. Consiste en la aplicación de uso de herramientas de planificación como es el plan estratégico, plan de agronegocios y plan operativo, una vez que se ha conocido la situación económica de la asociación.

2.2.11 La planificación estratégica.

Es una declaración de los fines, la misión, y la filosofía de la organización, de las unidades estratégicas de negocio definidas, de los objetivos de actuación a corto y a largo plazo, y de la estrategia definida en función de la situación interna y externa para alcanzar los objetivos dentro -de los términos que impone la misión. (Brito, 2012, pág. 5)

2.2.11.1 Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (foda).

Es una conocida herramienta estratégica de análisis de la situación de la empresa. El principal objetivo de aplicar la matriz dafo en una organización, es ofrecer un claro diagnóstico para poder tomar las decisiones estratégicas oportunas y mejorar en el futuro. Su nombre deriva del acrónimo formado por las iniciales de los términos: debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades. La matriz de análisis dafo permite identificar tanto las oportunidades como las amenazas que presentan nuestro mercado, y las fortalezas y debilidades que muestra nuestra empresa. (Espinosa, 2013, pág. 1)

2.2.11.1.1 Fortaleza. “son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y que le permite tener una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente” (Matriz Foda, 2014, pág. 1).

2.2.11.1.2 Oportunidad. “son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas” (Matriz Foda, 2014, pág. 1).

2.2.11.1.3 Debilidades. “son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.” (Matriz Foda, 2014, pág. 1).

2.2.11.1.4 Amenazas. “son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización” (Matriz Foda, 2014, pág. 1).

2.2.11.2 Visión.

Es la visualización de una situación futura y deseable (...). La idea es que la visión, o mejor dicho la visión compartida, operen como un factor poderoso de motivación para los miembros de la organización; puede referirse a aspectos

clasificables como misión, valores, objetivos, metas o estrategias, en los términos que se refieren a continuación. (Brito, 2012, pág. 4)

2.2.11.3 Misión. “Es una síntesis de la naturaleza del negocio. A grandes rasgos: en qué mercado opera la organización, a qué clientes apunta, qué necesidades de los clientes pretende satisfacer, qué clase de productos ofrece, qué propiedades esenciales tienen estos productos, etc.” (Brito, 2012, pág. 4).

2.2.11.4 Objetivos estratégicos

Son los fines o metas desarrollados a nivel estratégico que una organización pretende alcanzar a largo plazo. Algunas posturas identifican los objetivos estratégicos con los objetivos generales. Están basados en la visión, la misión y los valores de una organización y condicionan las acciones que se llevarán a cabo líneas de acción prioritarias y asignación de recursos.- se sabe que cada objetivo estratégico cuenta con sus acciones que deben ser realizadas para alcanzar esos mismos objetivos planteados. (Significados, 2013, pág. 1)

2.2.11.5 Indicadores y metas a mediano y largo plazo. Cada objetivo estratégico cuenta con su acciones para ser alcanzados y estos son medios con índices y metas que ayuden a medir su nivel de cumplimiento, donde estos también medirán la calidad y cantidad

2.2.12 Plan de agronegocios.

El principal objetivo del plan de agronegocios es establecer una estrategia operativa que le permita a la organización fortalecer su presencia en los mercados (o incursionar en nuevos mercados), ya sea con los productos y servicios con los que ya trabaja o con algo totalmente nuevo. El plan de agronegocios debe estar en correspondencia directa con los elementos incluidos en el plan estratégico, en especial con los que buscan mejorar la gestión agroempresarial. (Amezaga et al, 2013, pág. 29)

2.2.12.1 Plan de agronegocios consta de.

a) Idea del agro negocio: resumen ejecutivo que describe en qué consiste el negocio, a qué mercado se dirige y con qué productos, etc.; b) Estudio de mercado: Definición del mercado o segmento del mercado que se piensa atender; c) Estrategia de comercialización: producto o servicio que se va a ofrecer; d) Estudio técnico: tecnología que se va a emplear en el proceso productivo; e) Plan financiero: inversión requerida, flujos de ingresos y egresos, flujos de efectivo. (Amezaga et al, 2013, pág. 28)

2.2.13 El plan operativo.

El plan estratégico y el plan de agronegocios son instrumentos que guían las acciones de una organización a mediano y largo plazo, pero deben tener como complemento un plan operativo de corto plazo. El plan operativo es un documento en el que se ordenan las actividades que se piensa realizar a corto plazo, por lo general a un año. Aquí se incluyen las actividades necesarias para cumplir con las metas trazadas por la organización en sus planes estratégicos y de agronegocios, por lo que se puede decir que es la culminación de estos planes. (Amezaga et al, 2013, pág. 30)

2.2.13.1 El plan operativo consta de. “Cronograma: contiene las líneas de acción y las tareas, con sus respectivas fechas de inicio y término, duración, indicador de resultado y responsable de su ejecución.; Presupuesto: presupuesto total y a nivel de cada línea de acción y tarea”. (Amezaga et al, 2013, pág. 30)

2.3 Marco legal del sector agropecuario

Todas las personas habitantes en el Ecuador llamados ecuatorianos y ecuatorianas poseen un vínculo jurídico político de ciudadanía con el Estado gozando así, con derechos que son establecidos en la Constitución de nuestro país. El gobierno interviene a través de una jerarquía normativa ya establecido en dónde, varios marcos legales con enfoque al sector popular y solidario, brindan apoyo al sector productivo agropecuario y sus diferentes formas de organizarse. El sector

agropecuario o también conocido por el sector primario “está conformado por las actividades económicas relacionadas con la transformación de los recursos naturales en productos primarios no elaborados” (Macas, 2014, pág. 1). Refiriéndose así, a la palabra agropecuario que está relacionado con la agricultura y la ganadería, la primera referida al trabajo en la tierra y la segunda está enfocada a la cría de animales.

2.3.1 Jerarquía normativa del Ecuador. La Constitución de la República del Ecuador es la máxima jerarquía en el ordenamiento Jurídico, seguida por los tratados internacionales, leyes y decretos legislativos, reglamentos y ordenanzas, resoluciones y acuerdos, y por último las declaraciones, rigiendo siempre de lo más relevante y en su respectivo orden (anexo1).

2.3.2 La Constitución de la República del Ecuador. Se parte de la Constitución de la República del Ecuador y se hace referencia a varios aspectos empezando por el sistema económico en el Ecuador,

Se habla del régimen de desarrollo dónde, unos de sus objetivos es “Construir un sistema económico, justo, democrático, productivo, solidario y sostenible basado en la distribución igualitaria de los beneficios del desarrollo, de los medios de producción y en la generación de trabajo digno y estable” (Asamblea Constituyente, 2008, pág. 135). De esta manera, el Estado da a conocer que brinda el apoyo a través de un sistema económico para generar una estadía laboral sólida y digna hacia las diferentes actividades económicas.

En cuanto a la soberanía alimentaria, es considerada como un objetivo estratégico ya que, representa una obligación para el Estado para brindar garantía a toda la nación y alcanzar alimentos sanos de manera permanente. Se menciona en su numeral cinco el “establecer mecanismos preferenciales de financiamiento para los pequeños y medianos productores y productoras, facilitándoles la adquisición de medios de producción” (Asamblea Constituyente, 2008, pág. 138). Estableciendo así, una ayuda en la parte financiera para los productores para una mejor adquisición de los bienes necesarios para producir.

Del sistema económico y política económica, su objetivo es garantizar la producción de los bienes y servicios que nos acerquen hacia el buen vivir, considerando que este sistema es social y solidario la misma que, está integrada por, “las formas de organización económica pública, privada, mixta, popular y solidaria, y las demás que la Constitución determine. La economía popular y solidaria se regulará de acuerdo con la ley e incluirá a los sectores cooperativistas, asociativos y comunitarios” (Asamblea Constituyente, 2008, pág. 140). Mencionando y reconociendo así que las asociaciones forman parte de las diferentes formas de organización.

En cuanto a uno de los objetivos de la política comercial pretenden “fortalecer el aparato productivo y la producción nacional; así como, impulsar el desarrollo de las economías de escala y del comercio justo” (Asamblea Constituyente, 2008, pág. 146). Al fomentar el apoyo a la parte productiva, el estado está ayudando a que crezca la producción en su extensión y genere una abundante economía en el sector agropecuario.

El sistema financiero popular y solidario estará compuesto por cooperativas de ahorro crédito, cajas de ahorro o solidarias, bancos comunales, dónde, lo que se pretende es dar un tratamiento diferenciado en la medida en cómo se incentive el desarrollo de la económica a través de los productores del sector agrícola.

En cuanto a las formas de organización de la producción y su gestión en la economía están;

Las comunitarias, cooperativas, empresariales públicas o privadas, asociativas, familiares, domésticas, autónomas y mixtas (...). Se estimulará una gestión participativa, transparente y eficiente. La producción, en cualquiera de sus formas, se sujetará a principios y normas de calidad, sostenibilidad, productividad sistémica, valoración del trabajo y eficiencia económica y social (Asamblea Constituyente, 2008, pág. 151)

2.3.3 Plan Nacional del Buen Vivir. “Plan Nacional para el Buen Vivir 2013-2017, el cual representa una postura política muy definida y constituye la guía de gobierno que el país aspira tener y aplicar en los próximos cuatro años”

(Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo [SENPLADES], 2013, pág. 14). Siendo así que, el buen vivir se planifica mas no se improvisa ya que, no solo se trata de buscar crecimiento económico sino, generar una igualdad en armonía siendo equitativos y solidarios brindando así, una vida de felicidad con su diversidad cultural y ambiental.

El Plan “constituye la hoja de ruta técnica y política que el actual Gobierno deberá seguir para cumplir lo que ha planteado. El Plan cuenta con una estrategia territorial de desarrollo (...)de la regulación económica” (El telegrafo, 2013, pág. 1). Dando a conocer así, la creación de 12 objetivos nacionales con sus políticas y metas los mismos que expresan la voluntad de seguir con la transformación de la historia del Ecuador (anexo 2)

Conociendo los objetivos que el Plan Nacional del Buen Vivir establece, se Toma como soporte para la presente investigación el objetivo 8.

2.3.3.1 Objetivo 8, sistema económico social y solidario de forma sostenible. Entendiéndose que, es posible que con un sistema económico solidario se puede privilegiar al ser humano sobre el capital, por tal razón se ve la necesidad de que surja un cambio en las conductas individualistas es decir los patrones consumistas, ya que, estos son las que “provocan y aceleran la insostenibilidad del consumo capitalista en el mediano plazo, aunque sean el fundamento de las utilidades del capital en el corto plazo”. (SENPLADES, 2013, pág. 248)

Se sabe que el capitalismo se sustenta en la acumulación, sin dar importancia a los medios que se usan para alcanzar el fin propuesto, con este idealismo es verdad que la producción se fortalece y el consumo crece a pasos acelerados. Pero no se percatan que los factores de producción que se utilizan para dicho fin como la naturaleza y los recursos son solo insumos que les permite generar crecimiento sin tomar consciencia que esto genera pobreza y desigualdad entre los seres humanos. Velando solo por el bien común llevando así a que el medio ambiente se deteriore al ser explotados solo por crear más riqueza sin importar las consecuencias de la vida humana en sí.

El Plan de Buen Vivir también menciona que en la Constitución de la República el Estado debe determinar cómo deber primordial que,

Promover el desarrollo sustentable y la redistribución equitativa de los recursos y la riqueza para acceder al Buen Vivir; ordena que el sistema económico sea social y solidario, y define a la estabilidad económica como el máximo nivel de producción y empleo. (SENPLADES, 2013, pág. 248)

Entonces para que el gobierno pueda promover este desarrollo este debe contar con recursos públicos y con una regulación económica, y direccionarlos de manera sostenible con el fin de generar crecimiento económico, disminución de la pobreza y que exista inclusión económica como equidad. El Estado tiene la obligación de reducir el riesgo sistémico económico a través de acciones directas y una buena regulación, donde se coloque al hombre por arriba del capital, dando prioridad al desarrollo de las capacidades de cada individuo. Por esto, al haber mencionado la crisis del sistema capitalista, el gobierno propone elementos para el Buen Vivir como:

La regulación adecuada del Estado para delimitar, orientar y potenciar los espacios públicos; la ampliación de espacios cooperativos a nivel regional, a través de la integración regional y particularmente la Nueva Arquitectura Financiera, para restablecer equilibrios de poder globales, desarrollar cadenas productivas y fomentar la soberanía de nuestros pueblos; el cambio del espectro productivo nacional. (SENPLADES, 2013, pág. 149)

Estos elementos se los puede conseguir a través de la implantación de nuevas políticas enfocadas a la parte territorial para impulsar la producción y llegar a una economía diversificada, para someter los capitales a las necesidades populares. El Plan nacional de Buen Vivir en todos sus objetivos presenta políticas y cada una de estas posee lineamientos estratégicos, es así que se presenta los más enfocados con la investigación. (Anexo 3)

Siguiendo con la jerarquía normativa, se encuentran las leyes ya que en la constitución de la República en su artículo 133 menciona que las leyes serán orgánicas y ordinarias y en el numeral dos que serán consideradas leyes orgánicas “Las que regulen el ejercicio de los derechos y garantías constitucionales” (Asamblea Constituyente, 2008, pág. 267).

Comenzando con la intervención de la Economía Popular y Solidaria, ya que promueve un interés especial entre los actores económicos y sus ciudadanos. Se da paso al análisis de la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria, resaltando que la asociación Ñucanchi está regida bajo esta normativa.

2.3.4 Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario. La creación de esta ley tiene varias razones entre ellas está “su capacidad creativa para redistribuir la riqueza generada por sus propias empresas. La solidaridad, la cooperación y la reciprocidad son factores evidentes que van en beneficio de las propias organizaciones comunitarias, asociativas y cooperativas, permitiéndoles” (Soliz, 2012, pág. 1). Generando una mayor y mejor capacidad de sobrevivir frente a esas empresas con gran desarrollo capitalista. Ya que, lo que pretende el Gobierno es reconocer de manera pública los principios y valores de estas nuevas formas de crear economía.

Con la aplicación de esta ley y por medio de bases sólidas, se busca la unión entre los sectores públicos, privados y de economía popular, ya que esta normativa enmarca todo lo relacionado a la solidaridad, cooperación y reciprocidad entre sus individuos buscando el bien común y el buen vivir.

Se habla de las formas de organización establecidas, dando a conocer cuáles son mencionando así, “las organizaciones conformadas en los Sectores Comunitarios, Asociativos y Cooperativistas, así como también las Unidades Económicas Populares” (Ministerio de Inclusion Economica y Social [MIES], 2012, pág. 18). Esto representa que el grupo de agricultores con la que se realiza la presente investigación están amparados en esta ley, al ser ya una asociación conformada y constituida.

De la personalidad jurídica, menciona que las organizaciones que integran la Economía Popular y Solidaria ya una vez cumplido con todos los requisitos que establece el reglamento de esta ley, tienen la obligación de constituirse como personas jurídicas. Este proceso es realizado por acto administrativo, suscrita en el registro Público ya establecido y ya al ser ya jurídicos se entiende que todo trámite se entenderá a nombre propio o nombre de sus socios.

Se hace referencia al sector asociativo, donde se menciona que está constituida por,

Personas naturales con actividades económicas productivas similares o complementarias, con el objeto de producir, comercializar y consumir bienes y servicios lícitos y socialmente necesarios, auto abastecerse de materia prima, insumos, herramientas, tecnología, equipos y otros bienes, o comercializar su producción en forma solidaria y auto gestionada bajo. (MIES, 2012, pág. 22)

2.3.5 Ley Orgánica de la Producción, Comercio e Inversiones. “La Asamblea Nacional, de conformidad con las atribuciones que le confiere la Constitución de la República del Ecuador y la Ley Orgánica de la Función Legislativa, discutió y aprobó el Proyecto de CODIGO ORGANICO DE LA PRODUCCION, COMERCIO E INVERSIONES” (Del Pozo, 2010, pág. 1) . En este código integran todas las formas de organización jurídica y natural que tengan como acción económica el desarrollo de una actividad productiva ubicada en cualquier lugar del territorio nacional.

La aplicación de esta norma establece que,

Impulsará toda la actividad productiva a nivel nacional, en todos sus niveles de desarrollo y a los actores de la economía popular y solidaria; así como la producción de bienes y servicios realizada por las diversas formas de organización de la producción en la economía, reconocidas en la Constitución de la República”. (Asamblea Constituyente, 2008, pág. 4)

Su objeto, es regular las etapas del proceso productivo iniciando desde la “producción, distribución, intercambio, comercio, consumo, manejo de externalidades e inversiones productivas orientadas a la realización del Buen Vivir” (Asamblea Constituyente, 2008, pág. 4). Lo que busca este código es que, se concrete las regulaciones que esta ley establece, las cuales potenciarán, impulsarán, e incentivarán la producción de mayor valor agregado, estableciendo así mejores condiciones para que la productividad crezca y a su vez se promueva la transformación de la matriz productiva, acciones que el Gobierno está poniendo énfasis en generar dicho cambio. El papel del Estado consiste en fomentar el

desarrollo productivo así como la transformación de la matriz productiva por medio de la implantación de políticas, instrumentos e incentivos.

Por medio del Consejo de la Producción se establecerán medidas que fomenten la economía popular y solidaria así como, el acceso justo a los factores de producción, proponiendo acciones como,

a) Elaborar programas y proyectos para el desarrollo y avance de la producción nacional, regional, provincial y local, en el marco del Estado Intercultural y Plurinacional, garantizando los derechos de las personas, colectividades y la naturaleza; b) Apoyar y consolidar el modelo socio productivo comunitario para lo cual elaborará programas y proyectos con financiamiento público para: recuperación, apoyo y transferencia tecnológica, investigación, capacitación y mecanismos comercialización y de compras públicas, entre otros; c) Promover la igualdad de oportunidades a través de la concesión de beneficios, incentivos y medios de producción; d) Promover la seguridad alimentaria a través de mecanismos preferenciales de financiamiento de las micro, pequeña, mediana y gran empresa de las comunidades, pueblos y nacionalidades indígenas, afroecuatorianas y montubias; e) Financiar proyectos productivos de las comunidades, pueblos y nacionalidades indígenas, afroecuatorianas y montubias que impulsen la producción agrícola, pecuaria, artesanal, pesquera, minera, industrial, turística y otras del sector. (Asamblea Constituyente, 2008, pág. 12)

Al elaborar programas y proyectos para el desarrollo de la producción, se está generando ayuda a los pequeños productores para crecer como agricultores mejorando su actividad económica y llevándolos a un mejor estilo de vida, así mismo al apoyar a los modelos productivos comunitarios a través de programas con financiamiento público. Esto conlleva a que los diferentes tipo de organizaciones puedan acceder a capacitaciones, apoyo tecnológico, a obtener mejor estrategias de comercialización, por otro lado, a través mecanismos financieros preferenciales se podrá promover seguridad alimentaria a todos los individuos que conforman la sociedad en sí. Se brinda financiamiento hacia los proyectos productivos ayudando al crecimiento de la comunidad y en mayor escala a todo lo que engloba un país y con el trabajo conjunto de los ministerios encargados de fortalecer la economía

popular y solidaria se podrá potenciar este sector, generando un incremento de riquezas y llevando a la nación a una sociedad del buen vivir

La Soberanía Alimentaria, se encuentra también dentro del ámbito del sector productivo ya que, se habla del apoyo a los micros, pequeños y medianos productores para generar productos de calidad, que satisfagan las estipulaciones del Estado como los de la sociedad, es así que se analiza también la ley Orgánica de Régimen de la Soberanía Alimentaria

2.3.6 Ley Orgánica de Régimen de Soberanía Alimentaria. Esta ley también regula uno de los derechos del buen vivir, ya que tiene el fin de garantizar a las personas, comunidades como pueblos, la autosuficiencia de alimentos con características sanas y nutritivas. Teniendo relación también con el sector productivo, mencionando así en varios de sus artículos la relación con su actividad económica, producción y comercialización, dónde, uno de los deberes del Estado es:

“Impulsar, en el marco de la economía social y solidaria, la asociación de los microempresarios, microempresa o micro, pequeños y medianos productores para su participación en mejores condiciones en el proceso de producción, almacenamiento, transformación, conservación y comercialización de alimentos” (Correa, 2010, pág. 5). Representando así que el Estado apoya la creación de asociaciones y lograr de esta manera tener una mejor participación en todo el proceso productivo y comercial de sus cosechas.

Se fomenta también a la micro, pequeña y mediana producción, ya que el Estado “otorgará crédito público preferencial para mejorar e incrementar la producción y fortalecerá las cajas de ahorro y sistemas crediticios solidarios, para lo cual creará un fondo de reactivación productiva que será canalizado a través de estas cajas de ahorro” (Correa, 2010, pág. 11). Se comprueba una vez más el apoyo que el Estado brinda a este sector de la población, fortaleciendo la otorgación de créditos para el crecimiento de la productividad.

El Gobierno “regulará, apoyará y fomentará la asociatividad de los microempresarios, microempresa o micro, pequeños y medianos productores, de conformidad con el Art. 319 de la Constitución de la República (...).” (Correa, 2010,

pág. 12). Mostrando así que se da paso a la aplicación de fomentar la asociatividad entre los productores, lo que les ayudara a crecer como asociación.

Se plantea también que el Estado “incentivará de manera progresiva la inversión en infraestructura productiva: centros de acopio y transformación de productos, caminos vecinales” (Correa, 2010, pág. 11). La asociación Ñucanchi Llacta tiene ya un centro de acopio y son sus ganas de crecer, que se encuentran en la creación de uno más grande con una lavandería para la poscosecha la misma que satisfaga todas las necesidades de sus producciones, contado así con el apoyo técnico y económico para dicha construcción.

El Gobierno también “facilitará la producción y distribución de insumos orgánicos y agroquímicos de menor impacto ambiental” (Correa, 2010, pág. 11). Lo que hace que la producción sea netamente de productos orgánicos con el cuidado de fertilizantes naturales que nutran no solo al producto sino también a la tierra y evitar la utilización de pesticidas procesados que a más de sacar un producto químico debilita y empobrecen la tierra.

2.4 Marco financiero del sector agropecuario

La Constitución propone también la construcción de una nueva arquitectura financiera, en donde los servicios financieros son de orden público, allí se reconoce a las finanzas populares como promotoras del desarrollo. Se incentiva la creación de una banca pública de fomento, como aglutinadora del ahorro interno e impulsadora de economías productivas de características más solidarias. Un tratamiento preferente reciben las cooperativas de ahorro y crédito, así como a las diversas formas de ahorro popular, también reconocidas constitucionalmente.

Cuando se habla de obtener un financiamiento por parte de quienes hacen de su actividad económica en el sector agrícola, presentan un gran problema para acceder a créditos, ya que, hay cifras que muestran que “las necesidades de financiamiento para el sector agrícola superan los diez mil millones y que los pequeños campesinos no pueden acceder a los bancos tradicionales” (Macas, 2014, pág. 1). Ya sea por no tener garantías, por las tasas de interés altas, por no poseer

propiedades que los sustenten, por los niveles tan bajos en relación a sus ingresos, todas estas y más son las barreras que deben enfrentar los campesinos.

Se sabe que el 93% las entidades financieras han otorgado créditos a diferentes destinos menos al sector agropecuario, teniendo éste tan solo el 7% de ayuda por parte de bancos y cooperativas de ahorro y crédito, prestamistas ilegales, el Banco del Fomento y diferentes empresas que apoyan con financiamiento. Así, se puede evidenciar la falta de apoyo a este sector de la población. (Anexo 4)

El crédito bancario por muchos años se ha convertido en un tema crucial para poder financiar nuevos proyectos productivos y de inversión, interviniendo así instituciones financieras públicas, privadas y de economía popular y solidaria las cuales se mencionan a continuación:

2.4.1 Crédito de la banca privada. Los sectores que más se benefician de esta crédito privado han sido el comercio, industrial manufactureras consumo y vivienda, el sector agrícola también participa en la parte de agronegocios y la agricultura empresarial, ya que estos si cuentan con todos los requisitos que pide la banca “situación que no ocurre con los pequeños agricultores que no pueden acceder al crédito de la banca privada, toda vez que muchos de ellos no cuentan con activos que garanticen un préstamo” (Revistaelagro, 2014, pág. 1).

Las instituciones financieras que más han apoyado en la otorgación de créditos al sector agrícola están: el Banco Pichincha, Bolivariano, Internacional, Produbanco, Guayaquil y el Austro en un porcentaje netamente pequeño. Lo cual se puede evidenciar a través de la cartera de crédito destinada al sector de las microempresas.

2.4.1.1 Tipos de carteras crediticias. Las carteras de crédito son divisiones crediticias para las diferentes necesidades que “comercial, consumo, vivienda, microcrédito, educativo y de inversión pública” (Super Intendencia de Bancos y Seguros [SBS], 2011, pág. 425).

Donde para el año 2014 es la cartera comercial con el 49% y la de microempresas con el 7% las que forman la cartera de productividad, seguida de la cartera de consumo con el 35% siendo estas las más representativas en la solicitud de créditos

sin dejar de lado el sector de vivienda con un 8% y el educativo si con un mínimo porcentaje del 0,2 %. (Anexo 5)

El comportamiento crediticio de los agentes económicos que acceden a un crédito, el desenvolvimiento de la economía que condiciona el grado de respuesta de dichos agentes y las diferentes políticas crediticias de control y de seguimiento adoptadas por parte de los intermediarios financieros, determinan en última instancia el grado de riesgo implícito en cada operación. (Arias, 2014, pág. 2)

2.4.2 Crédito de la banca pública. En relación a la banca pública se encuentra el Banco Nacional del Fomento y la Corporación Financiera Nacional donde quienes más se beneficiaron del crédito público fue la agricultura, la pesca y caza y entre otros la construcción, los servicios en la parte comunal, social y personal pero a las empresas ya bien establecidas que cuentan con un capital alto y poseen los requisitos necesarios que piden estas instituciones financieras.

Los créditos otorgados según la cartera de crédito de la banca pública es la que mayor captación tiene, siendo así que en el 2013 alcanzó un 46,6% y para el 2014 con un 48,2%, analizándose así los tipos de carteras existentes.

2.4.2.1 Tipos de carteras crediticias. Se determinan las carteras de crédito en relación a vivienda, consumo, comercial y microempresa, siendo la carta comercial la de mayor demanda, representada así por el 54,7% para el 2013 y para el 2014 por el 55,1% y las microempresas con un 17% en los dos años, lo que representa que a comparación de la banca privada, la banca pública tiene más acogida en la prestación de créditos para estas pequeñas empresas. (Anexo 6)

En este caso la asociatividad más prominente es direccionarse a las finanzas populares por medio de las conocidas estructuras financieras locales donde la Ley Económica Popular y Solidaria menciona los medios a los que los pequeños agricultores pueden acceder para poder adquirir ayuda crediticia siendo estas los bancos comunales, cooperativas de ahorro y crédito cajas de ahorro y rurales , así es como se desarrollan las Organizaciones de Sector Financiero Popular y Solidario para brindar una ayuda al acceso de créditos a los pequeños productores.

2.4.3 Sector financiero Popular y Solidario. El sector financiero popular y solidario, lo integran las cajas y cooperativas de ahorro y crédito, bancos comunales y demás entidades asociativas o solidarias. De esta manera, se brinda oportunidades para que el sector agrícola pueda seguir saliendo adelante en relación a su producción ya que, existen instituciones financieras privadas y públicas que no dan ayuda a los pequeños productores. La razón más notable es porque, no tienen la capacidad de adquirir préstamos bancarios ya sea por, la amplitud de trámites que se requiere o por otorgar crédito de sumas muy altas, comparadas a las que necesita un agricultor.

El Estado a través del Banco central del Ecuador son los encargados de establecer el porcentaje de interés al que se ajustaran estas organizaciones del sector financiero popular y solidario, otorgando así una tasa mínima acorde a las condiciones de los agricultores para que puedan pagar los créditos solicitados.

De las cooperativas de ahorro y crédito, se menciona que estas son organizaciones que están conformadas por personas naturales o jurídicas las cuales se unen con el fin de “realizar actividades de intermediación financiera y de responsabilidad social con sus socios y, previa autorización de la Superintendencia, con clientes o terceros con sujeción a las regulaciones y a los principios reconocidos en la presente Ley” (MIES, 2012, pág. 45).

De las entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales y cajas de ahorro, “Son organizaciones que se forman por voluntad de sus socios y con aportes económicos que, en calidad de ahorros, sirven para el otorgamiento de créditos a sus miembros” (MIES, 2012, pág. 57). Todo esto debe estar dentro de los límites que la superintendencia los señala a través de esta ley.

CAPITULO III

3. Desarrollo territorial de la Parroquia Checa y Asociación “Ñucanchi Llacta”

3.1 Parroquia Checa

3.1.1 Antecedentes. Se considera que desde los inicios de la época colonial, la Parroquia de Checa estuvo relacionada en aspectos político administrativos de la Parroquia de el Quinche, el mismo que en este tiempo comprendía los territorios de “Oyacachi, Pambamarca, Moyobamba, Quinche – Tambo, por el oriente; y toda la meseta occidental hasta el límite con el Valle del Guayllabamba y los actuales sectores del Quinche, al norte” (Gavilanes al et, 2012, pág. 29). Todo esto se encontraba registrada conforme el Acta de Inauguración de la Parroquia cuya fecha data el 24 de mayo de 1913.

Origen del nombre.

En 1913 se designó a ésta jurisdicción con el nombre de Checa con la categoría de parroquia civil, en honor a uno de los próceres de la independencia, el Crnl. Feliciano Checa, quién fue propietario de la Hacienda Chilpe Grande, la casa de arquitectura eminentemente colonial y majestuosa que fue escenario de reuniones de los patriotas en plan de alcanzar la independencia del yugo español. (Portón del valle, 2015, pág. 1)

3.1.2 Referentes culturales. Se conoce que los primeros habitantes de los que se tienen vestigios en la zona de Checa pertenecían al cacicazgo de Yaruquí, cuya tribu principal fue la de los Tupizas. En el transcurrir del tiempo recibieron la influencia de los Caras, que dejaron como recuerdo algunas Tolas¹¹, la última de ellas, derrocada a principios del siglo XX, y que, según la tradición, fue la tumba del más célebre cacique Tupiza, el indio Chilpe. (Gavilanes al et, 2012, pág. 29)

3.1.3 Ubicación. En relación a su ubicación, la Parroquia de Checa está ubicada en la Provincia de Pichincha del Distrito Metropolitano de Quito, está a 10

minutos de nuevo aeropuerto y cerca del Nevado del Cayambe, Checa se encuentra localizada a 20km de la ciudad de Quito, la cual se le da por nombre la Zona Oriente. Posee un clima frío como el páramo como en el Cerro Puntas y subtropical la cual da oportunidad para el cultivo de flores para exportación. Checa “es una gran planicie cortada por profundas quebradas que bajan del cerro Puntas, con 4.452 metros sobre el nivel del mar, hasta las riberas de los ríos Uribí y Cartagena” (Aquicito, 2015, pág. 1). (Anexo 7)

3.1.4 Festividades y eventos. Entre sus variadas fiestas se las puede clasificar por festivales étnicos, deportivos, musicales y religiosas, las mismas que se las realiza en los tres fechas festivas ya institucionalizadas siendo estas las de su parroquialización el 3 de diciembre y como esta Parroquia se destaca por su alta religión católica, están las fiestas las de Virgen de las Mercedes el 21 de septiembre y del Señor de la Buen Esperanza el 3 de mayo

3.1.5 Turismo. La Parroquia de Checa posee lugares turísticos tanto religiosos como ecológicos lugares confortables para visitar entre ellos como muestra la página de la Parroquia se destaca la Iglesia Parroquial y el Parque Central, el Cerro Puntas, Rio Uravía y Rio Cartagena.

3.1.6 Actividad económica productiva. La parroquia tiene como actividad económica principal está direccionada en la parte agrícola y pecuaria, siendo éstas su mayor potencial que genera movimiento económico en los habitantes de esta parte de la población, es así que se clasifica por rama de actividad, grupo de ocupación y esta se la agrupa según su categoría

Se considera que por la rama de actividad de agricultura, ganadería, silvicultura y pesca la parroquia tiene un 39.73%, por su rama ocupacional los agricultores muestran un 17,83% siendo la según mas ocupada (Anexo 8)

Se puede considerar que esta Parroquia tiene una actividad económica en crecimiento ya que quienes viven aquí “tienen garantizado el abastecimiento de alimentos para sus hogares, especialmente en productos agrícolas, ganaderos y pecuarios, mientras que productos como arroz, azúcar, aceite, y otros de consumo o

necesarios en la canasta básica se los adquiere en la ciudad” (Gavilanes al et, 2012, pág. 44).

Gran parte de la población de Checa han hecho de la agricultura su fuente principal de trabajo y ante la competencia se vieron en la necesidad de ya no trabajar individualmente sino asociarse para dar paso a la creación de organizaciones. Sean estas de producción como microempresas agrícolas, ganaderas, entre otras, o como bien ya se ha mencionado anteriormente las llamas empresas asociativas rurales.

3.2 Asociación “Ñucanchi Llacta”

3.2.1 Antecedentes. El desarrollo de la asociación se asienta en el Barrio La Tola de la Parroquia de Checa, desde sus inicios eran personas que trabajaban en sus tierras de manera individual lo que, representaba un sustento económico mínimo en su diario vivir, al verse en la necesidad de generar más riqueza y crecimiento como productores, deciden unirse y alcanzar logros de manera asociativa.

3.2.2 Sus inicios. Versiones de los mismos agricultores mencionan que,

No fue fácil iniciar ya que no tenían destinado un mercado fijo, no podían vender ni afuera de los mercados existentes en las parroquias cercanas ni en su propia parroquia, lo que acarrea la pérdida de sus productos, todo esto les desmotivaba para seguir emprendiendo. (Asociación Ñucanchi Llacta, 2015, pág. 1)

Este grupo de agricultores conformado por 17 integrantes ha tenido el apoyo de varios grupos de personas como estudiantes de diferentes universidades en la realización de sus pasantías como: la Pontificia Universidad Católica, la Universidad Politécnica Salesiana, Universidad Central y la inclusión de empresas como ingenieros con la ayuda técnica y económica. Estas personas han logrado generar motivación e impulsar el crecimiento de la asociación en seguir mejorando su forma de producir y comercializar todos sus productos.

Tabla 1.**Lista de agricultores de la asociación Ñucanchi Llacta.**

N°	NOMBRES Y APELLIDOS	N° CEDULA
1	Chicaiza Chicaiza Alba Liseth	172601526-4
2	Chicaiza Chicaiza María Gladys	171173934-0
3	Chicaiza Chicaiza Nancy María	171536960-7
4	Chicaiza Cóndor Agustina Beatriz	170416573-5
5	Chicaiza Cóndor María Bibiana	170789648-4
6	Chicaiza Cóndor Genoveva	170288619-1
7	Chicaiza Cóndor José Tomas	170028613-9
8	Chicaiza Maishincho María Margarita	170763688-0
9	Chicaiza Maishincho María Senaida	171204987-1
10	Chicaiza Maishincho María Elsa	170979156-8
11	Farinango Chicaiza José Leonardo	171058563-7
12	Farinango Chicaiza Mará Hermelinda	171463209-6
13	Maishincho Quishpe Fanny Alicia	171434447-8
14	Paillacho Chicaiza Ximena Elizabeth	172615765-2
15	Puenguenan Quelal Efraín	010131462-0
16	Tarapuez Delgado Laureano Fabián	040131865-4
17	Toapanta Roció Inés	171008488-8

Fuente: (Asociacion Ñucanchi Llacta, 2015)

3.2.3 Formación de la Asociación. El grupo de agricultores para poder recibir ayuda de entidades gubernamentales y de las mismas empresas, tomaron la iniciativa de conformarse como una asociación haciendo las diferentes gestiones como es la obtención del certificado de autorización como primer paso.

3.2.4 Certificado de autorización. Mediante certificado de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria se autoriza el funcionamiento de la matriz ubicada en Parroquia de Checa en la calle BA Tola PA B1 E3-179, junto a la FAE, “Cuyo estatuto fue aprobado mediante resolución No. SEPS-ROEPS-2013-900029, emitida por el superintendente de Economía Popular y Solidaria con fecha 30 de agosto del 2013”. (Ruales, 2014, pág. 1). Dando el nombre de Asociación de productores Naturales y avícolas Ñucanchi Llacta (nuestra tierra). (Anexo 9)

La asociación está regida bajo la Ley Organiza de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y cumpliendo ya con el certificado de autorización como segundo paso está el poseer personería jurídica.

3.2.5 Personería jurídica. La Ley Organiza de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular en los artículos 9 y 147 literal c) menciona “otorgar personalidad jurídica a las organizaciones sujetas a esta Ley y disponer su registro” (MIES, 2012, pág. 80). Es así que mediante oficio No. SEPS-INEPS-2013-12409, se aprueba la solicitud de estatuto y otorgamiento de personalidad jurídica desde el 11 de septiembre del 2013 y se da paso a la formación de la directiva. (Anexo 10)

3.2.6 Formación de la directiva. Desde el inicio de los procesos se debe contar con una directiva provisional, para poder realizar todo trámite, la asociación ya debe contar con este cuerpo directivo, la misma que tiene que estar conformada por un presidente, secretario y tesorero, el mismo que está estipulado en el artículo 2 del Reglamento General de la Ley Organiza de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular el que señala:

Art. 2.- Asamblea Constitutiva.- Para constituir una de las organizaciones sujetas a la ley, se realizará una asamblea constitutiva con las personas interesadas, quienes, en forma expresa, manifestarán su deseo de conformar la organización y elegirán un Directorio provisional integrado por un Presidente, un Secretario y un Tesorero, que se encargarán de gestionar la aprobación del estatuto social y la obtención de personalidad jurídica ante la Superintendencia. (MIES, 2012, pág. 113)

El 21 de mayo del 2013 se presenta la directiva provisional conformada por: Presidenta señora Agustina Chicaiza; Administradora María Chicaiza y Secretaria Rocío Toapanta. Y según oficio No. SEPS-INEPS-2013-16875 al 19 de noviembre del 2013 se aprueba la solicitud del consejo directivo el mismo que debe contar con la constitución de junta general; junta directiva; junta de vigilancia; y administrador. (Anexo 11)

3.2.6.1 La junta general. Es la máxima autoridad de la asociación, la misma que está integrada por todos los asociados, quienes tendrán derecho a un solo voto. Las decisiones que tomen serán obligatorias para los asociados y con los órganos de

control interno los cuales deben estar apegados a la ley, reglamento que los rige y los estatutos.

3.2.6.2 Junta directiva. Está integrada por el presidente, secretario y tres vocales principales, con sus suplentes respectivos, los mismos que serán elegidos por voto secreto por la junta general, siempre y cuando se cumplan con los requisitos del reglamento interno que posee la asociación.

3.2.6.3 Junta de Vigilancia. Está integrada por tres vocales principales y sus suplentes los mismos que serán elegidos por voto secreto por la junta general, siempre y cuando se cumplan con los requisitos del reglamento interno que posee la asociación. Ellos supervisarán las actividades económicas y el cumplimiento de las resoluciones de la Junta General y Directiva.

3.2.6.4 Administrador. Es elegido por la Junta General y servirá como representante legal de la asociación.

3.2.7 Estatutos. La asociación de productores naturales y avícolas Ñucanchi Llacta (Nuestra Tierra) cuenta con su estatuto, el mismo que habla de la constitución, domicilio, objeto social, de los asociados, de la forma de organización y gobierno del régimen económico, de la transformación, fusión o disolución y sus disposiciones generales. (Anexo 12)

3.2.8 Actividad económica. La actividad económica a la que está dedicada la Asociación es el sembrío de productos de ciclo corto y largo, la siembra de hierbas medicinales, crianza de toda clase de aves y animales domésticos, productos procesados como mermeladas. Todo esto con la respectiva capacitación y formación para el cultivo y crianza, y para la venta de los productos.

Vale recalcar que al ya formar parte de una asociación legalmente constituida han recibido ayuda por parte de instituciones gubernamentales, participando en la venta de sus productos en bioferias rurales creadas por la organización Con Quito. Estas están ubicadas en distintos puntos estratégicos de la ciudad, donde la asociación vende dos días, cada semana, al mes y al pertenecer a esta agrupación, deben

ajustarse a las indicaciones establecidas, como reuniones, aportes, etc. En este caso a lista de precios y peso de los productos en gamos, en libras o en unidades, los mismos que están previamente analizados por técnicos especializados en el área, este listado es el siguiente:

Tabla 2
Lista de productos en bioferias

	PRODUCTOS	PESO (gramos)	PRECIO (USD)		PRODUCTOS	PESO gramos	PRECIO (USD)
Hortalizas	Acelga	500	0,5	Frutas	Aguacate	3 u.	1
	Apio	250	0,5		Limón	1	1
	Brócoli	450	0,5-0,7		Uvillas	250	1
	Cebolla blanca	700 c/h	1		Mora	250	1
	Cebolla paiteña	500	0,75		Taxo	1	1
	Cebolla perla	500	0,75		Frutillas	250	1
	Cebolla puerro	500 s/h	1		Frambuesa	250	1
	Cebollín	100	0,5		Jícama	500	1
	Cilantro	250	0,5		Higos	500	1
	Col blanca	500	0,3-1		Babaco	500-1	1-2
	Col Bruselas	250	1	Tomate de árbol	1	1,5	
	Col Milán	Dep.tam	0,3-1	Guayaba	800	1	
	Col morada	Dep.tam	0,3-1	Encurtido	250	2	
	Coliflor	450	0,5	Salsa/pasta	250	2	
	Espinaca	250	0,5	Mermelada	250	2,5	
	Frejol tierno	500	1,5	Pulpas	500	2	
	Lechuga hoja	Dep.tam	0,3-0,5	Dulce de hijos	500	1,5	
	Lechuga repollo	Dep.tam	0,3-0,5	Aderezo de soya	250	3	
	Nabo chino	Dep.tam	0,5-1	Aguas aromáticas	500 cc	0,5	
	Papa	1000	1		500	1	
	Papa nabo	500	0,5	Mote			
	Pepinillo	500	1	arveja	500	1,5	
	Perejil liso/crep	250	0,5	Amaranto/quinu	500	2,5	
	Pimiento amaril	250	1	Chocho	500	1,5	
	Pimiento	250	0,5	Haba	500	1	
	Rábano	500 s/h	0,5	Frejol seco	500	1	
Remolacha	500 s/h	0,5	Trigo	500	1		
Romanesco	500	1	Cebada	500	1		
Sambo	1000	1	Garbanzo	500	1		
Tomate riñón	1000	1,75	Maíz	500	1,25		
Tomate cherry	250	1,25		70	0,5		
Vainilla	250	0,5	Maní dulce/sal				
Zanahoria	500	0,5	Soya dulce /sal	70	0,5		
Zapallo	1000	1	Garbanzo d/s	70	0,5		
Zucchini amaril	500	1	Habas dulce /sal	70	0,5		
			Tostado dulce	70	0,5		
			/sal				
			Granola	200	2		

Continua



Zucchini	500	0,5	Pepas de zambo		0,5
Alcachofas	500	1	Chips	70	0,5
Achogchas	500	1	Pollo faenado	Libra	1,7
Zanahoria blanc	500	1	Cuy preparado	1000	10
Ají	150	0,5	Huevos de campo	1 u.	0,3
Melloco	500	1	Huevos de codorniz	20 u.	1,75
Hierbas de condimento	250	0,5	Trucha/tilapia	1	6
Hierbas medicinales	250	0,5			

Fuente: (Bioferias, 2015, pág. 1).

CAPITULO IV

4. Diagnóstico de las necesidades de la asociación “Ñucanchi Llacta”

Siguiendo la metodología que propone IICA, las mismas que han permitido que su aplicación ayude a generar un direccionamiento más sólido a los productores del sector agrícola, fortaleciendo así la gestión asociativa por medio de estrategias.

Como ya se ha mencionado anteriormente la investigación a ser realizada será aplicada a la asociación Ñucanchi Llacta ya que, con previa entrevista verbal con los asociados se conoció las posibles falencias que tienen, naciendo así la iniciativa de trabajar con ellos. Realizando un análisis de las necesidades utilizando las herramientas que IICA nos ofrece las mismas que, facilitarán la obtención de información para proponer estrategias y mejorar su condición como empresa asociativa rural.

Siguiendo la metodología se da inicio al desarrollo de los pasos que intervienen siendo estos: Paso 1. Inventario de las organizaciones; Paso 2. Identificación de cadenas; Paso 3. Diagnóstico socio organizativo y empresarial; Paso 4. Plan de intervención socio empresarial; y Paso 5. Implementación y gestión, analizando así cada uno de estos.

4.1 Paso 1. Inventario de las organizaciones

En la Parroquia de Checa existen varias asociaciones formadas con sus actividades económicas ya definidas y en este paso se da apertura al conocimiento de estas asociaciones mas no, al trabajo con las mismas ya que, desde un inicio se recalcó que ya se identificó la empresa asociativa rural con la que se va a trabajar, siendo ésta la asociación Ñucanchi Llacta.

4.1.1 Objetivo. Elaborar una base de datos de todas las organizaciones existentes de la localidad; Por medio del acceso de información que proporcione la Junta Parroquial; Para determinar la asociación con la que se trabajará en este caso ya se la ha identificado.

4.1.2 Desarrollo. Para poder tener toda la información necesaria, es importante aplicar la metodología que IICA propone y es:

- 1- Recabar base de datos en este caso a través de Junta Parroquial de Checa o el MAGAP
- 2- Se categoriza por tipo de producción a las organizaciones existentes
- 3- Por medio de una entrevista, en una visita de campo a la asociación con la que se trabajará, se podrá obtener datos generales necesarios.

4.1.3 Quienes participan. Intervienen los siguientes actores:

- La investigadora responsable para el fortalecimiento de las empresas asociativas rurales es quien realizará el desarrollo de los pasos mencionados.
- La organización pública que viene a ser el GAD Parroquial de Checa
- Los asociados

4.1.4 Herramientas. Se utilizará el inventario de organización las mismas que se la realizará en Excel, y con la asociación ya seleccionada con la que se trabajará se validará la información obtenida a través de la entrevista ya efectuada

4.1.5 Resultado.

4.1.5.1 Listado y categorización de las organizaciones

Cuadro 1.

Listado y categorización de las organizaciones

Nº	Tipo de producción	Nombre asociación
1	Verduras y hortalizas	Asociación de Productores Agrícolas
2		Asociación Ñucanchi Lacta
3		Asociación de Agricultores
4		Nuestra Semilla
5	Frutas	Asociación Mercaderes
6		Zapallo Verde
7		Luz de Esperanza
8	Flores	Gipso
9		Mi flor
10		Flor de Tolo

Cuadro 2.
Detalle de la organización seleccionada

Nombre asociación	Lugar	Numero asociados	Producción
Ñucanchi Llacta	Barrio La Tola	17	-Verduras y vegetales -Granos -Transformados -Frutas -Snacks

Fuente: (Asociacion Ñucanchi Llacta, 2015)

Se conoce ya las organizaciones existentes en la Parroquia de Checa y se ha identificado la asociación con la que se trabajará, contando ya con una base de información general para conocimiento de su estado actual.

4.2 Paso 2. Identificación de cadenas o rubros prioritarios

Obteniendo ya el inventario de las organizaciones y ya identificada la organización con la que se va a trabajar, el siguiente paso es, conocer las cadenas productivas consumidas nivel nacional, el mismo que ya ha sido realizado por expertos en el área y tras estudios realizados, han dado una calificación a cada cadena productiva identificando así la puntuación de cada una.

4.2.1 Objetivo. Conocer la calificación de cadenas productivas consumidas en el Ecuador; Por medio de estudios ya realizados por expertos en el área; Para verificar el direccionamiento productivo de la asociación con la que está trabajando.

4.2.2 Desarrollo. Para poder tener toda la información necesaria, es importante aplicar la metodología que IICA propone y es:

- Obtener la información de los rubros prioritarios a través de fuentes documentales de apoyo actualizada y también por especialistas conocedoras del sector agropecuario,
- Reconocer la relevancia de la cadena productiva a la que está encaminada la asociación y verificar si está bien direccionada.

4.2.3 Quienes participan. Intervienen los siguientes actores:

- El actor responsable del proceso es el encargado de realizar la identificación de las cadenas productivas.
- Gente especialista conocedora del tema
- La asociación de productores.

4.2.4 Herramientas. Se utilizará la matriz de priorización de rubros productivos en el país.

4.2.5 Resultado.

4.2.5.1 Matriz de priorización de rubros productivos del país. Tras los estudios ya realizados por especialistas en el área, se conoció la clasificación dada a cada cadena productiva consumida en el Ecuador la cual está compuesta por 10 grupos siendo estos:

- Cacao y café;
- Frutas; avícola;
- Ganado de carne y leche;
- Cereales y granos secos;
- Hortalizas, tubérculos y raíces;
- Oleaginosas; flores;
- Porcícola;
- Hierbas aromáticas, te y especias.

Destacándose con el mayor puntaje de 16 el cacao y café y con menor puntaje de 4 el grupo de Porcícola (Iica, 2012, pág. 1).

Como se ve a continuación el grupo de las hortalizas, leguminosas y raíces tiene un puntaje de 14 lo que, hace notar que la asociación con la que se trabajará “Ñucanchi Llacta”, se encuentra bien direccionada para seguir con esta actividad económica que vienen realizando.

Tabla 3.

Matriz de priorización de rubros productivos del país

CRITERIO DE SELECCIÓN									
SECTORES PRODUCTIVOS	Selector estratégico para el desarrollo nacional	Presencia de pequeños productores organizados de la EPS	Generación de empleo	Generación o ahorro de divisas	Potencial de mercado	Impacto de género, ética, generacional e inequidad	Bajo impacto potencial	Presencia territorial	Puntaje total
Cacao y café	2	2	2	2	2	2	2	2	16
Frutas	2	2	2	1	2	2	1	2	14
Avícola	0	0	1	1	2	1	0	1	6
Ganado de carne y leche	2	2	2	1	2	2	0	2	13
Cereales y granos secos	2	1	2	1	2	2	1	2	13
Hortalizas, tubérculos y raíces	2	2	2	1	2	2	1	2	14
Oleaginosas	0	0	1	2	2	2	0	0	5
Flores	1	1	2	2	2	2	0	1	10
Porcícola	0	0	1	0	1	1	0	1	4
Hierbas aromáticas, te y especias.	2	2	2	1	2	2	2	2	15

Fuente: (Iica, 2012, pág. 1).

4.3 Paso 3. Diagnostico socio-organizativo y empresarial

Una vez que ya se han identificado los rubros prioritarios y la empresa asociativa rural con la que se trabajará, como paso siguiente se realizará un diagnóstico de cómo se encuentra la organización en la parte socio-organizativo y empresarial, enfocándose en las necesidades de gestión empresarial y organizacional:

Cuadro 3.

Diagnóstico de necesidades

Necesidades de gestión empresarial	Necesidades Organizacionales
Comercial	Asociativa
- Estrategias de venta	- confianza
Productiva	- Liderazgo
- Gestión productiva	- Comunicación
Contable	- Participación
- Estados financieros	- Compromiso

4.3.1 Objetivo. Obtener información sobre las necesidades empresariales como organizacionales; A través de la aplicación de una matriz organizacional y un formulario de necesidades; Para contrarrestar las debilidades que estén generando posibles problemáticas.

4.3.2 Desarrollo. Para poder tener toda la información necesaria, es importante aplicar la metodología que IICA propone y es:

- Visitar a la organización
- Por medio de un taller, se aplicará una matriz de diagnóstico organizacional y un formulario de necesidades para identificar las falencias que tiene la asociación.

4.3.3 Quienes participan. Intervienen los siguientes actores:

- El actor responsable del proceso es el encargado de convocar y programar los talleres

- La asociación de productores.

4.3.4 Herramientas. Se utilizará dos herramientas:

- A. La aplicación de la matriz de diagnóstico organizacional (Anexo 13)
- B. El formulario de identificación de las necesidades posibles por las que esté pasando la organización (Anexo 14)

4.3.5 Resultado. Por medio de la aplicación de la matriz de diagnóstico organizacional y del formulario de necesidades, se pudo contar con la información más relevante de la asociación en su parte empresarial y organizacional donde se aplicó y se encontró lo siguiente:

4.3.5.1 A. Aplicación de la matriz de diagnóstico organizacional.

Cuadro 4.
Matriz de diagnóstico organizacional

Dimensión grupal	Puntuación			Comentarios
	1 Bajo	2 Medio	3 Alto	
Roles, actitudes y necesidades de los miembros	Calificación			
¿Los miembros muestran expectativas y necesidades?		X		Los miembros dan a notar que si tienen necesidades y expectativas de crecer como asociación.
¿El hecho de pertenecer a la organización les ha generado mejores utilidades y beneficios?			X	Perteneciendo ahora a una asociación si les ha generado mayores beneficios e incremento de sus ingresos.
Autoridad, liderazgo y poder	Calificación			
¿Existe ejercicio de autoridad en el grupo?		X		La autoridad se valida en el ejercicio del grupo, todos son líderes y toman decisiones en conjunto.
¿Cuál es el nivel de participación en el grupo?		X		Se identifican que miembros participan y quienes no, en toda actividad a realizar como asociación.

Continua



¿La organización cuenta con líderes comprometidos y preparados para la correcta gestión de la organización?	X	Todos los socios son líderes, capaces de tomar decisiones y realizar una buena gestión en equipo.
¿Los productores se sienten comprometidos y cumplen sus compromisos con la organización en cuestión de calidad con los productos?	X	La calidad de sus productos prevalece entre todos los asociados ya que es su fuente de ingresos, por lo tanto a mejor presentación de productos mayor oportunidad de obtener más ingresos.
Manejo de conflictos	Calificación	Comentarios
¿Existe un reconocimiento de conflictos en el grupo?	X	Se reconoce los conflictos ya sea por las diferentes razones, intereses y actores que pueden presentarse.
¿Se dan espacios de comunicación?	X	Existe comunicación entre los miembros pero falta fortalecerla.
Estructura y funcionamiento organizacional	Calificación	Comentarios
¿Conocen la historia, nacimiento y origen de la organización?	X	Todos son conscientes del gran esfuerzo que conlleva el unirse como asociación, ya que nació de una necesidad compartida por todos los miembros que la confirman.
¿Cuentan con una estructura organizacional?	X	Cuentan con un cuerpo directivo ya registrado a través de estatutos amparados a la Ley e Economía Popular y Solidaria.
¿Tienen misión y visión de la organización, principios y valores y está construida?	X	No poseen misión, visión ni valores y principios definidos.
¿Estado de su situación jurídica?	X	La asociación está legalmente constituida y todos sus miembros son jurídicos a través de la documentación presenta y previamente analizados por la Dirección Nacional de Revisión y Registro, de la Intendencia de Economía Popular y Solidaria se aprueban los estatutos y recomiendan el otorgamiento de la personalidad jurídica.



¿Buscan beneficios colectivos?	X	En los beneficios que buscan, ellos tratan de visualizar metas colectivas por medio de la participación conjunta como asociación.
¿Con que tipo de mecanismos cuentan para la toma de decisiones?	X	Para la toma de decisiones cuentan con procesos de consulta, consensos y validación en asamblea.
¿Cuál es la calidad de los procesos contables, administrativos y financieros?	X	No cuentan con procesos contables administrativos y financieros.
Planeación y gestión organizacional	Calificación	Comentarios
¿Cuenta con mecanismos de planificación?	X	De vez en cuando se cuenta con un plan de trabajo, al que a veces se rigen y otras dejan pasar por algún percance.
¿Cuentan con mecanismos de medición y rendición de cuentas internas y externas?	X	No mantienen reuniones constantes para rendición de cuentas.
¿Han desarrollado formulación de proyectos?	X	Existen varias ideas para realizar proyectos de los cuales unos ya están en marcha.
¿La organización se preocupa por involucrarse en procesos que brinden mayor valor agregado al producto?	X	La organización siempre está preocupada en involucrarse en procesos que brinde mayor valor agregado a sus productos por medio de capacitaciones.
¿Tienen mecanismos para canalización de recursos?	X	Se puede identificar los recursos tanto humanos como materiales para satisfacer necesidades colectivas, como donación de material para añadir al producto final. Pesticidas para el trato de la tierra y productos.
¿Qué tipo de alianzas internas y externas han generado?	X	Se han gestionado alianzas con bioferias para vender sus productos, dos veces cada semana al mes.
¿Considerando el funcionamiento, la gestión y compromiso de los miembros, considera que la organización seguirá funcionando en los próximos años?	X	De acuerdo a su funcionamiento, consideran que la organización tiene muchos años más de existencia ya que ellos quieren seguir progresando.

4.3.5.1.1 *Cuadro resumen matriz de diagnóstico organizacional.* En relación a la matriz de diagnóstico organizacional se pudo tener una visión de cómo se encuentra la asociación en relación a la parte socio organizacional y de manera resumida se encontraron los siguientes resultados:

Cuadro 5.
Resumen de matriz de diagnóstico organizacional

Resumen	
Roles, actitudes y necesidades de los miembros	<ul style="list-style-type: none"> -Los miembros dan a notar que si tienen necesidades y expectativas de crecer como asociación -Perteneciendo ahora a una asociación si les ha generado mayores beneficios e incremento de sus ingresos
Autoridad, liderazgo y poder	<ul style="list-style-type: none"> - La autoridad se valida en el ejercicio del grupo, todos son líderes y toman decisiones en conjunto -Se identifican que miembros participan y quienes no, en toda actividad a realizar como asociación - Todos los socios son líderes, capaces de tomar decisiones y realizar una buena gestión en equipo - la calidad de sus productos prevalece entre todos los asociados ya que es su fuente de ingresos, por lo tanto, a mejor presentación de productos mayor oportunidad de obtener más ingresos
Manejo de conflictos	<ul style="list-style-type: none"> -Se reconoce los conflictos por las razones, intereses y actores que pueden presentarse -Existe comunicación entre los miembros pero falta fortalecerla
Estructura y funcionamiento organizacional	<ul style="list-style-type: none"> -Todos son conscientes del gran esfuerzo que conlleva el unirse como asociación, ya que nació de una necesidad compartida por todas las miembros que la conforman -Cuentan con un cuerpo directivo ya registrado en los estatutos amparados bajo la Ley de Economía Popular y Solidaria . -No poseen misión, visión ni valores y principios definidos - La asociación está legalmente constituida y todos sus miembros son jurídicos a través de la documentación presentada y previamente analizados por la Dirección Nacional de Revisión y Registro, de la Intendencia de Economía Popular y Solidaria se aprueban los estatutos y recomiendan el otorgamiento de la personalidad jurídica -En los beneficios que buscan, ellos tratan de visualizar metas colectivas por medio de la participación conjunta como asociación - Para la toma de decisiones cuentan con procesos de consulta, consensos y validación en asamblea -No cuentan con procesos contables administrativos y financieros



Planeación y	<ul style="list-style-type: none"> -De vez en cuando se cuenta con un plan de trabajo, al que a veces se rigen y otras dejan pasar por algún percance. - No mantienen reuniones constantes para rendición de cuentas - Existen varias ideas para realizar proyectos de los cuales unos ya están en marcha -La organización siempre está preocupada en involucrarse en procesos que brinde mayor valor agregado a sus productos por medio de capacitaciones
gestión organizacional	<ul style="list-style-type: none"> - Se puede identificar los recursos tanto humanos como materiales para satisfacer necesidades colectivas, como donación de material para añadir al producto final. Pesticidas para el trato de la tierra y productos. - Se han gestionado alianzas con bioferias para vender sus productos dos veces cada semana, al mes. - De acuerdo a su funcionamiento consideran que la organización tiene muchos años más de existencia ya que ellos quieren seguir progresando.

Tabla 4.
Resumen de calificación de resultados

Variables	N° preguntas	Calificación preguntas		
		Bajo	Medio	Alto
Roles, actitudes y necesidades de los miembros	2		1	1
Autoridad, liderazgo y poder	4		3	1
Manejo de conflictos	2		2	
Estructura y funcionamiento organizacional	7	2	1	4
Planeación y gestión organizacional	7	1	2	4

Tabla 5.
Calificación por relevancia

Variables	N° preguntas	Calificación por relevancia		
		Bajo	Medio	Alto
Roles, actitudes y necesidades de los miembros	2		X	
Autoridad, liderazgo y poder	4		X	
Manejo de conflictos	2		X	
Estructura y funcionamiento organizacional	7		X	
Planeación y gestión organizacional	7			X

La tabla de calificación de resultados está calificada de acuerdo al nivel de relevancia de cada uno de las variables, la cual a través de las preguntas se pudo ponderar con el puntaje de 1 a 3, donde uno, es lo que representa más problemas y tres, el apoyo total que tiene la asociación para mejorar, es así que tras la aplicación de esta tabla se logró tener un resultado de cómo se encuentra la asociación.

- Al hablar de los roles, actitudes y necesidades de los miembros, se puede identificar que tiene una calificación media, ya que se destaca como más importante, las necesidades que los miembros dan a notar para crecer como asociación.
- En relación a la autoridad, liderazgo y poder, presentó una calificación media, dando a conocer que existe un sentido de liderazgo, ya que, todos son considerados líderes y se preocupan con el crecimiento de todos hacia un mismo fin, pero cabe destacar que no todos los asociados participan, por lo que, han decidido rehacer el listado de integrantes.
- Manejo de conflictos, en esta variable presentó una calificación media, se reconoce que saben manejar cualquier contingente, pero que necesitan más soporte y unión entre ellos mismos para poder enfrentar con mejores resultados todo lo que se pueda presentar.
- En cuanto a la estructura y funcionamiento organizacional, presentó una calificación media, en este punto la asociación cuenta con un cuerpo directivo, está legalmente constituida, buscan beneficios colectivos, pero necesitan establecer la base de todo que es la misión, visión, principios y valores, así como conocer la parte contable de los resultados finales que están obteniendo en sus ejercicio económicos.
- Planeación y gestión organizacional, presentó una calificación alta, dónde, la asociación mantienen gestiones en proyectos que están ya en marcha como, la creación de un centro de acopio más grande, dar mayor valor agregado a sus productos tras capacitaciones, han gestionado alianzas para poder comercializar en las bioferias, pero necesitan establecer reuniones permanentes para dar a conocer la situación de la asociación para una rendición de cuentas.

4.3.5.2 B. Aplicación de formulario de necesidades.

Cuadro 6.
Formulario de necesidades

Primera sección. Identificación de las necesidades de la gestión empresarial.		
A. Comercio.		
A.1 Conocimiento del mercado (1-5)		
N°	Comentario preguntas	Necesidades
1	Si conocen los productos que demanda el mercado, ya que han visitados las diferentes plazas y observado la variedad de productos que se ofrecen en estos lugares.	Más allá de las alianzas que han conseguido para comercializar sus productos a través de las bioferias y han representado una ayuda para generar mayores ingresos, pero no pueden vender en su totalidad, lo que, representa una posible disminución de sus ingresos por productos que regresan es así que, se ve la necesidad de formular estrategias de comercialización para ganar mercado y contar con un destino de venta segura generando un ingreso económico fijo.
2	No Conocen quiénes serán sus clientes pero si los posibles lugares donde vender, a través de las bioferias creadas por la Agencia Metropolitana de Promoción Económica CONQUITO.	
3	Tras los clientes que han tenido, la asociación si conocen las exigencias del mercado en relación a calidad y cantidad de los productos.	
4	No comparan los precios con la competencia, ya que, se basan a la lista de precios referenciada y establecida por la Agencia Metropolitana de Promoción Económica CONQUITO, los cuales son aplicados dentro y fuera de las bioferias.	
5	Si conocen los posibles competidores y sus productos.	
A.2 Estrategia de venta (6-9)		
N°	Comentario preguntas	Necesidades
6	Si buscan que sus productos tengan un valor agregado para ganar la atención del cliente y generar más ingresos.	El hecho de tener un destino para poder vender de manera segura los productos que comercializan hace que la asociación tenga un incentivo para seguir produciendo.
7	No establecen los precios ya que se manejan tras el listado de precios emitidos por ConQuito, utilizados en las bioferias.	
8	A través de las bioferias tienen un mercado donde comercializar dos veces cada semana, al mes.	
9	Tenían un destino de venta, pero el contrato concluyó.	

Continua



B. Producción

B.1 Gestión de producción (10-13)

Nº	Comentario preguntas	Necesidades
10	Ya tienen un área establecida de sembrío para los productos que cada asociado tiene	Necesidad de mejorar el proceso de lavado de los productos ya cosechados a través de la construcción de una lavandería en el nuevo centro de acopio que está en proceso de construcción, y con dicha construcción poder contar con todos los requisitos para los obtener el registro de sanidad.
11	Si tienen en cuenta el tiempo para cosechar cada producto	
12	Mejorar la infraestructura del centro de acopio que está en proceso de construcción.	
13	Manejan un propio sistema de cuidado natural tanto de los productos como de la misma tierra, tratándola con insumos que la enriquezcan y así producir productos de calidad	

C. Contable

C.1 Finanzas (14-18)

Nº	Comentario preguntas	Necesidades
14	En su actividad económica no tienen la apreciación de tener un registro contable para conocer los resultados finales	No mantienen un registro contable adecuado, por lo que no tienen una visión muy clara de los resultados finales de sus actividades económicas.
15	Si tienen un registro de todos los productos que comercializan, un listado del total de productos que llevan a vender y de los que no pudieron ser vendidos.	
16	No poseen un control de los costos en general que intervienen desde la producción, cosecha y venta de los productos.	
17	No mantienen registros de ingresos y gastos, tan solo lo que venden al final de cada venta en las bioferias, razón por la cual no se han puesto analizar su utilidad.	
18	Si se percatan por cumplir con todos los requisitos que las instituciones financieras solicitan, pidiendo créditos pequeños pero los mismos no satisfacen la necesidad para adquirir todo lo que necesitan.	

Segunda sección. Identificación de las necesidades de fortalecimiento de la asociatividad

Asociativa (1-9)

Nº	Comentario preguntas	Necesidades
	La asociación está legalmente constituida contando	Necesaria la intervención

Continúa



1	con personería jurídica de sus asociados.	y participación de todos los miembros de la asociación para la toma de decisiones colectivas, necesitan conocer más procesos para poder generar más valor agregado en sus productos y mantener reuniones permanentes para hablar de todo contingente, nuevos proyectos, nuevos objetivos, etc. Se identifica también que necesitan realizar asambleas para presentar una rendición de cuentas para conocer el estado de la asociación con cada productor, establecer lasos fuertes de unión y colaboración para que los asociados se sientan más comprometidos
2	Hay el cuerpo directivo que es necesario para todo tramite, pero no consideran que deba haber alguien a la cabeza que de órdenes ya que piensas que todos son líderes	
3	En su mayoría los miembros participan en la toma de decisiones velando siempre por el bien de la asociación.	
4	Tienen el compromiso de ofrecer productos de calidad hacia el mercado que comercializan.	
5	Necesitan conocer más procesos para poder generar un mayor valor agregado	
6	Han conseguido adquirir mayor utilidad trabajando como asociación que individualmente	
7	No realizan reuniones permanentes para presentar una rendición de cuentas	
8	Consideran seguir funcionando después de varios años pero piensan que necesitan más unión entre los asociados	

4.3.5.2.1 *Cuadro resumen del formulario de necesidades.* En relación al formulario de necesidades se pudo conocer cuáles son las áreas en las que necesitan dar soporte y solución siendo estas la parte de comercio, producción, contable y asociativa y de manera resumida se encontraron los siguientes resultados:

Cuadro 7.
Resumen de formulario de necesidades

Gestión Empresarial y asociativa	Necesidades
Comercio	Más allá de las alianzas que han conseguido para comercializar sus productos a través de las bioferias y han representado una ayuda para generar mayores ingresos, pero no pueden vender en su totalidad lo que, representa una posible disminución de sus ingresos por productos que regresan es así que, se ve la necesidad de formular estrategias de comercialización para ganar mercado y contar con un destino de venta segura generando un ingreso económico fijo.

Continua



Producción	Necesidad de mejorar el proceso de lavado de los productos ya cosechados a través de la construcción de una lavandería en el nuevo centro de acopio que está en proceso de construcción, y con dicha construcción poder contar con todos los requisitos para los obtener el registro de sanidad.
Contable	No mantienen un registro contable adecuado, por lo que no tienen una visión muy clara de los resultados finales de sus actividades económicas.
Asociativa	Necesaria la intervención y participación de todos los miembros de la asociación para la toma de decisiones colectivas, necesitan conocer más procesos para poder generar más valor agregado en sus productos y mantener reuniones permanentes para hablar de todo contingente, nuevos proyectos, nuevos objetivos, etc. Se identifica también que necesitan realizar asambleas para presentar una rendición de cuentas para conocer el estado de la asociación con cada productor, establecer lasoos fuertes de unión y colaboración para que los asociados se sientan más comprometidos.

4.4 Paso 4. Desarrollo de un plan de intervención socio-empresarial

Determinando ya el diagnóstico de cómo se encuentra la organización en la parte socio organizacional y empresarial se cuenta ya, con todos los elementos necesarios para plantear un plan de mejoramiento de intervención socio-empresarial de la asociación.

4.4.1 Objetivo. Formular un plan de mejoramiento de intervención socio empresarial; Por medio del diagnóstico ya determinado de acuerdo a las necesidades encontradas; Para generar un trabajo participativo que de motivación para obtener cambios.

4.4.2 Desarrollo. Según la metodología de IICA se aplicará la metodología de Escuela-Empresa para poder formular el plan de mejoramiento empezando por:

- Realizar el plan de mejoramiento de intervención socio empresarial a través de la aplicación la metodología de Escuela-Empresa
- Formular los lineamientos del plan de gestión empresarial
Plan estratégico; Plan agroempresarial; Plan operativo
- Formular los lineamientos del plan de gestión socio-organizacional
Confianza; Liderazgo; Comunicación; Participación; Compromiso

4.4.3 Quienes participan. Intervienen los siguientes actores:

- El actor responsable del proceso es el encargado convocar y programar los talleres
- La asociación de productores.

4.4.4 Herramientas. Se utilizará la metodología de Escuela-Empresa, para aplicar el plan de mejoramiento

4.4.5 Resultado.

4.4.5.1 Plan de mejoramiento de intervención socio empresarial. Con la aplicación del plan de mejoramiento se identificarán las debilidades o necesidades que tiene la asociación y se propondrán estrategias de intervención para poder fortalecer las

Cuadro 8.
Plan de mejoramiento de intervención socio empresarial

Datos de la organización	
Nombre de la organización Ñucanchi Llacta	Correo electrónico
Institución pública de apoyo Gobierno Provincial/ Con Quito	Departamento Gestión de Emprendimiento
Persona de contacto de la organización Sra. Agustina Chicaiza – Presidenta	Celulares 0995678432
Nombre del tutor Fabián Gómez	Correo electrónico fgomez@pichincha.gob.ec Teléfono 0995801127
Productos: Hortalizas y vegetales	Número de asociados: 17
Canales donde los vende Bioferias Comunidad directamente	Fecha Dos días cada semana

Continua 

Principales Necesidades	
Contable.	Necesitan conocer el comportamiento de sus actividades económicas a través de un registro contable.
Asociativa.	Necesitas mejorar el ambiente tanto laboral como humano para que exista más compromiso y participación de todos los asociados.
Comercial.	Necesitan darse a conocer en el mercado, para ganar más clientes y establecer un destino de ventas fijas.
Productiva.	-Necesitan construir una lavandería para la poscosecha de sus productos -Necesitan completar los requisitos para obtener los permisos de sanidad.
Principales fortalezas	
<ul style="list-style-type: none"> - Es una asociación que se encuentra legalmente constituida según estatutos. -Cuentan con personería jurídica lo que les permite adquirir ayuda de los diferentes organismos gubernamentales. -Cuentan con un puesto fijo, para realizar sus ventas en las bioferias que participan. -Sus productos son totalmente orgánicos. -Ellos mismos elaboran sus fertilizantes para el tratamiento de la tierra y sus productos. - Cuentan con un 80% de los requisitos para la obtención de los permisos de sanidad 	
Estrategias y actividades	
Estrategias	Actividades
Contable	
Diseñar conjuntamente con los asociados estados financieros básicos para la toma de decisiones.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Determinar cuáles son los estados financieros que aporten sustancialmente a la toma de decisiones en función de las operaciones que realizan. 2. Capacitar en las temáticas elegidas en la línea de acción anterior, a fin de que los socios cuenten con el conocimiento necesario para que, de manera autónoma puedan elaborarlos. 3. Asesorar en la elaboración de los estados financieros básicos, a través de la construcción de los mismos de manera trimestral 4. Evaluar de manera sistemática los resultados esperados de esta intervención

Asociativa	
Mejorar el ambiente laboral y favorecer la participación asertiva de sus asociados.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Gestionar con técnicos expertos en el área, para que brinden capacitación en aspectos de relaciones laborales y humanos. 2. Realizar jornadas de capacitación sobre las temáticas identificadas en los diagnósticos ya realizados. 3. Evaluar de manera sistemática los resultados esperados de esta intervención.
Invitar a los representantes de otras asociaciones o asistir hasta su centro de acopio y conocer su sistema de trabajo	<ol style="list-style-type: none"> 1. Gestionar con los representantes de otras asociaciones e invitarles a reuniones de trabajo o llegar hasta sus centros de acopio, con el fin de aprender sus experiencias de crecimiento, incentivando a trabajar con mayor entrega.
Comercial	
Proponer alternativas de comercialización, para ganar mercado y asegurar ventas fijas.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Proponer un diseño publicitario de los productos que ofrece la asociación, para darse a conocer con nuevos clientes potenciales. 2. Gestionar alianzas con empresas públicas y privadas para promocionar los productos que ofrece la asociación y establecer convenios de ventas fijas.
Producción	
Gestionar la ayuda económica y técnica con organismos públicos y privados en la construcción de una lavandería, con el fin de mejorar la calidad en sus procesos.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Gestionar con un técnico encargado para realizar el diseño de la lavandería y determinar los recursos necesarios para dicha construcción. 2. Se da a considerar, que se presente el proyecto de la construcción de la lavandería a la Junta Parroquial donde se acentuada la asociación, ya que toda institución gubernamental cuenta con presupuesto por parte del Gobierno según, acuerdo 244 del Ministerio de Finanzas, para este tipo emprendimientos. 3. En caso de no trabajar con la Junta Parroquial, gestionar con empresas públicas o privadas que apoyan este tipo de emprendimientos y presentar el proyecto para su evaluación. 4. Establecer las condiciones entre la empresa y la asociación para dar inicio al proyecto propuesto 5. Construir la lavandería en los tiempos establecidos y en las condiciones acordadas

Cumplir con la totalidad de los requisitos para la obtención del registro de sanidad.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Contar con todos los requisitos establecidos en el Registro Oficial N° 896 por la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCOSA) 2. Gestionar los trámites para la obtención del registro sanitario.
---	---

A través de este plan de mejoramiento, se pueden conocer cuáles son las principales necesidades y fortalezas que posee la asociación, así como las estrategias a ser planteadas con sus respectivas actividades para dar solución a dichas debilidades encontradas, donde la asociación muestra que tiene una gran necesidad de seguir creciendo a través de proyectos y desarrollando capacidades que les ayudará a estabilizarse mejor.

En la parte contable, se propone realizar talleres donde, se enseñará la estructura y proceso de aplicación de los estados financieros que ellos creen pertinentes, para que conozcan los resultados de sus actividades económicas en un periodo de cada tres meses.

En la parte asociativa, se pretende brindar capacitaciones de relaciones humanas y laborales por medio de técnicos especializados en dicha área así también, gestionar con otras asociaciones para realizar mesas de trabajo y conocer sus experiencias para incentiven a los asociados a seguir en el crecimiento de la asociación.

En el caso de la parte comercial brindar estrategias comerciales, dándose a conocer el mercado a través de un diseño publicitario, logrando con mayor facilidad ganar mercado y poder establecer alianzas con empresas públicas o privadas que necesiten de proveedores de productos alimenticios agrícolas, con el fin de asegurar ventas fijas por medio de convenios.

En la parte productiva, Gestionar la ayuda tanto económica como técnica, ya sea con la ayuda de la Junta Parroquial o con organismos públicos y privados que apoyan este tipo de emprendimientos y construir la lavandería para la poscosecha, con el fin de mejorar la calidad en sus procesos. Así también se pretende completar los requisitos

solicitados por la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA), para la obtención del registro de sanidad.

4.4.5.2 *Formulación de los lineamientos del plan de gestión empresarial.*

4.4.5.2.1 *Plan estratégico.* Este plan es considerado el pilar en el que se apoya la sostenibilidad de la organización, ya que los líderes pueden motivarse entre sí y con los demás asociados, ayudándoles a no que pierdan el rumbo, este considera aspectos sociales, empresariales y organizaciones, en la cual se encuentran con varias partes como:

Cuadro 9.
Formulación de lineamientos plan estratégico

Variables	Lineamientos plan estratégico
El FODA	Se identifican los elementos internos como las fortalezas y amenazas y externos como oportunidades y debilidades que tiene la organización
Visión y misión.	La visión a plantearse debe orientar, animar, motivar, unir, comprometer a trabajar para el logro de resultados esperados en el futuro y la misión define a qué tipo de organización pertenece y cuál es su fin.
Objetivos estratégicos.	Deben responder al foda y a la misión, centrándose también en la parte interna y externa, superando debilidades y aprovechando oportunidades.
Líneas de acción	Cada objetivo estratégico debe contar con las actividades para alcanzar los objetivos trazados.
Indicadores y metas.	Por cada objetivo estratégico y líneas de acción se plantean indicadores que permitan medir el cumplimiento de los objetivos, el mismo que medirá la parte administrativa.

4.4.5.2.2 *Plan agronegocios.* Este plan pretende fortalecer la presencia de la asociación en los mercados, contiene objetivos y metas los mismo que tienen que estar interrelacionados con los objetivos del plan estratégico.

Con el técnico experto en el área, por parte del Gobierno de la Provincia también maneja un diseño de plan de negocios, el mismo que fue acoplado en la asociación según las necesidades y condiciones, siendo estas las siguientes partes:

Cuadro 10.
Formulación de lineamientos plan agronegocios

Variables	Lineamientos plan agroempresarial
La idea de negocio.	Es un resumen ejecutivo de todo lo relacionado a la asociación
Los objetivos agroempresariales	Deben estar inter relacionados los objetivos del plan estratégico. Donde las metas calificará el nivel operativo.
Líneas de acción	Cada objetivo agroempresarial, debe contar con las actividades para alcanzar los objetivos trazados.
Indicadores y metas.	Por cada objetivo estratégico y líneas de acción se plantean indicadores que permitan medir el cumplimiento de los objetivos, el mismo que medirá la parte operativa.
Plan de mercadeo	Está Compuesto por la Ubicación; Organigrama; Descripción del proceso de elaboración del producto; Frecuencia de producción; Posibles proveedores; La población; Segmento; Capacidad de producción y demanda estimada; Competencia directa
Estrategia de comercialización	Se detalla el Producto; Precio; Plaza; Publicidad
Plan financiero	Se da a conocer el juego básico de estados financieros, siendo estos el estado de resultados; Estado de costos de producción; Estado de Flujo de efectivo.

4.4.5.2.3 *Plan operativo.* Este plan consiste en ordenar las actividades necesarias para cumplir con los objetivos trazados tanto en el plan estratégico como agroempresarial, los mismos que deben estar interrelacionados. Cuenta con los siguientes puntos:

Cuadro 11.
Formulación de lineamientos plan operativo

Variabes	Lineamientos plan operativo
Cronograma	Se registra las líneas de acción con sus responsables del plan estratégico y de agronegocios, seguido con su respectivo indicador que fue planteado en la meta acorde al objetivo propuesto, con las fecha de inicio y finalización.
Presupuesto	Dependiendo de caso se da presupuesto a cada línea de acción a ser realizada ya que habrá actividades que son presupuestadas con terceros
Seguimiento	Se detalla el producto esperado de cada línea de acción, el reporte de su ejecución, fuentes de verificación y las observaciones pertinentes en caso de ser necesario.

4.4.5.3 Formulación de los lineamientos del plan de gestión socio-organizacional

Este plan pretende que toda organización se consolide y sea sostenible, a través de la aplicación de valores y principios., estos nacen como expresión de la misión y visión, donde cada miembro se compromete a cumplirlos. La asociación estableció valores y principios que creen necesarios que estén establecidos, pero también se establecen cinco principios que son relevantes que toda organización agroproductiva y son los que IICA propone.

Cuadro 12.
Confianza lineamientos

Variabes	
Económicas	Beneficios tangibles (ganancias) para los asociados por el hecho de pertenecer a la organización.
Socio-culturales	Valores y principios comunes en los asociados.
	Concomimiento mutuo entre los asociados.
	Existencia interna de una cultura emprendedora (no asistencialista)
Productivo-tecnológicas	Existencia de los asociados en la actividad agroproductiva que promueve la organización
	Homogeneidad entre los asociados en cuanto a productividad, calidad de los productos e infraestructura.

Continua 

Organizacionales	Existencia de reglamento interno
	Cumplimiento de reglamento interno
	Trabajo en equito al interior de la organización

Fuente: (Amezaga et al, 2013, pág. 16)

Cuadro 13. Liderazgo lineamientos

Variables	
Capacidades generales	Presencia de valores asociativos, de transparencia participación, compromiso, equidad, otros, en el líder o líderes.
Capacidades de comunicación	Capacidades de comunicación interna de los lideres
	Capacidades de comunicación externa con la comunidad
Capacidades organizacionales	Capacidades de los lideres para llevar adelante actividades colectivas
	Capacidades de los líderes para evaluar los resultados
	Capacidades de los líderes para asegurar la fiscalización de actividades.
	Capacidades para establecer alianzas interinstitucionales
Legitimidad	Reconocimiento y credibilidad de los lideres entre los asociados
	Reconocimiento y credibilidad de los líderes en su comunidad y en el entorno institucional

Fuente: (Amezaga et al, 2013, pág. 16)

Cuadro 14. Compromiso lineamientos

Variables	
Actitudinales	Identificación de los asociados con la visión y misión institucionales
	Respeto de los asociados para con los valores institucionales
	Disposición de los asociados a invertir esfuerzos, tiempo y dinero en las actividades promovidas por la organización.
	Las acciones delos asociados concuerdan con los objetivos y metas trazadas colectivamente en la organización

Fuente: (Amezaga et al, 2013, pág. 18)

Cuadro 15.
Comunicación lineamientos

Variables	
Estrategias	La organización se ha trazado objetivos comunicaciones que identifican claramente los mensajes clave que se deben transmitir internamente
Instrumentales	La organización cuenta con un plan comunicacional que incorpora los objetivos de comunicación definidos
Cognitivas	Cocimiento de los asociados de la visión y misión de la organización
	Cocimiento de los asociados de los valores organizacionales
	Cocimiento de los asociados de los procedimientos internos establecidos (reglamento).
	Cocimiento de los asociados de los objetivos y metas trazadas en la organización.
	Cocimiento de los asociados de los precios a los que se compran insumos y a los que se venden los productos
	Cocimiento de los asociados de los resultados económicos anuales de la organización.

Fuente: (Amezaga et al, 2013, pág. 17)

Cuadro 16.
Participación lineamientos

Variables	
Organizacionales	Revisión periódica por parte de los asociados de la visión y misión organizativas
	Participación de los asociados en la planificación organizativa
	Participación de los asociados en la evaluación organizativa
	Participación de los asociados en actividades sociales, recreativas o culturales que realiza la organización.
Inclusivas	Valoración en la organización de la participación de las mujeres
	Valoración en la organización de la participación de los jóvenes

Fuente: (Amezaga et al, 2013, pág. 17)

CAPITULO V

5. Propuesta: Estrategias para el fortalecimiento de la gestión asociativa bajo el enfoque IICA, a los productores del sector agrícola de la Asociación “Ñucanchi Llacta” del Barrio la Tola de la Parroquia de Checa, Cantón Quito, de la Provincia de Pichincha.

Siguiendo la metodología que propone IICA, en el paso 5 Implementación y gestión se presenta la propuesta de soluciones a las necesidades encontradas tras el análisis ya realizado en los pasos anteriores.

5.1 Paso 5. Implementación y gestión.

Contando con el plan de mejoramiento de intervención socio empresarial y habiendo ya formulado los lineamientos de los planes de la gestión empresarial y organizacional se presenta la propuesta de estrategias que fortalecerán la gestión asociativa de la asociación Ñucanchi Llacta. Por medio de objetivos estratégicos, líneas de acción y metas, se pone a disposición, alternativas de solución a las necesidades que mostraron los asociados, obtenidos tras el análisis previamente ya realizado, dónde, los miembros determinarán si aceptar la propuesta y por consiguiente aplicarla.

5.1.1 Objetivo. Proponer las alternativas de solución a las necesidades ya evaluadas; Por medio del plan del mejoramiento de intervención socio empresarial y la aplicación de los planes estratégicos, agroempresarial, operativo y organizacional; Para fortalecer la gestión asociativa de la asociación Ñucanchi Llacta.

5.1.2 Desarrollo. Según la metodología de IICA se aplicará lo siguiente, los mismos que serán ajustados a las necesidades de la asociación.

- Contar con el plan de mejoramiento
- Aplicar los lineamientos que intervienen en los planes que intervienen en la parte de la gestión empresarial para fortalecerla. (Plan estratégico, Plan agroempresarial; Plan operativo)

- Aplicar los lineamientos que intervienen en la parte de la gestión socio organizacional para fortalecerla. (Confianza; Liderazgo; Comunicación; Participación; Compromiso)

5.1.3 Quienes participan. Intervienen los siguientes actores.

- El actor responsable del proceso es el encargado de proponer los planes para el fortalecimiento de la gestión asociativa.
- Técnico especialista
- La asociación de productores.

5.1.4 Herramientas. Conociendo la situación de los asociados y de la misma asociación, contando ya con el diagnóstico de las necesidades y debilidades, se pone en práctica las siguientes herramientas de planificación para apoyar al fortalecimiento de la gestión asociativa

Fortalecimiento en la gestión empresarial:

- Planificación estratégica
- Plan agronegocios
- Planificación operativa

Fortalecimiento en la gestión socio organizacional.

- Principios y valores que propone la asociación
- Principios que propone IICA.

5.1.5 Resultado. De acuerdo a las necesidades encontradas, se plantean las estrategias para la gestión empresarial y organizacional. Se prosigue a desarrollar los lineamientos establecidos en el capítulo anterior, para dar el fortalecimiento adecuado en la parte empresarial y socio organizacional.

5.1.5.1 Fortalecimiento en la gestión empresarial.

5.1.5.1.1 Plan estratégico

5.1.5.1.1.1 FODA de la asociación “Ñucanchi Llacta”

Cuadro 17.
Análisis FODA de la asociación “Ñucanchi Llacta”

FODA	
INTERNAS	EXTERNAS
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> -No tener un registro contable adecuado -Débiles lasos asociativos entre los asociados -no tienen una publicidad adecuada para sus productos. -No cuentan con una sistema de lavado apropiado para los productos -No cuentan con una misión, visión, valores y principios -Existencia de asociados pasivos. 	<ul style="list-style-type: none"> -No están al día con el pago de sus impuestos con el Servicio de Rentas Internas -Cambios drásticos de clima que afecten la producción -No cuentan con un destino de venta fija
Fortaleza	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> -Es una asociación legalmente constituida -Cuentan con personería jurídica lo que les permite adquirir ayuda de los diferentes organismos gubernamentales -Cuentan con un puesto fijo, para vender en las bioferias que participan. -Sus productos son totalmente orgánicos. -Ellos mismos elaboran sus fertilizantes para el tratamiento de la tierra y sus productos -Cuentan con un 80% de los requisitos para la obtención de los permisos de sanidad 	<ul style="list-style-type: none"> -Recibir ayuda económica por parte de entidades gubernamentales para la construcción de la lavandería para la poscosecha. -Completar los requisitos para poder obtener los permisos de sanidad.

5.1.5.1.1.2 *Misión y Visión de la asociación “Ñucanchi Llacta”*

Cuadro 18.
Visión y misión

Misión	Visión
La asociación de agricultores “Ñucanchi Llacta”, es una organización legalmente constituida, creada con el fin de proveer a la comunidad de productos agrícolas netamente orgánicos, contribuyendo al bienestar saludable del cliente, logrando así mejorar nuestra condición económica tanto colectiva como individual.	En un plazo de 3 años lograr ser una de las mejores asociaciones de agricultores de productos orgánicos de la localidad, alcanzando los proyectos trazados para mejorar la condición de la asociación, generando confianza por la buena calidad tanto de los productos como de los procesos, desarrollando capacidades en la buena gestión de sus actividades y expandir nuestra producción hacia nuevos mercados

5.1.5.1.1.3 *Objetivos Estratégicos de la asociación “Ñucanchi Llacta”*

Cuadro 19.
Objetivos estratégicos

Objetivos estratégicos		Líneas de acción	Responsables
N°	Internos		
1	Diseñar conjuntamente con los asociados estados financieros básicos para la toma de decisiones.	1. Determinar cuáles son los estados financieros que aporten sustancialmente a la toma de decisiones en función de las operaciones que realizan.	Asociados y actor responsable
		2. Capacitar en las temáticas elegidas en la línea de acción anterior, a fin de que los socios cuenten con el conocimiento necesario para que, de manera autónoma puedan elaborarlos.	Actor responsable y asociados.
		3. Asesorar en la elaboración de los estados financieros básicos, a través de la construcción de los mismos de manera trimestral.	El actor responsable y asociados.
		4. Evaluar de manera sistemática los resultados esperados de esta intervención.	El actor responsable.

Continua 

2	Mejorar el ambiente laboral y favorecer la participación asertiva de sus asociados.	1. Gestionar con técnicos expertos en el área, para que brinden capacitación en aspectos de relaciones laborales y humanos.	Actor responsable.
		2. Realizar jornadas de capacitación sobre las temáticas identificadas en los diagnósticos ya realizados.	Técnico experto y actor responsable.
		3. Evaluar de manera sistemática los resultados esperados de esta intervención.	Actor responsable
	Invitar a los representantes de otras asociaciones o asistir hasta su centro de acopio y conocer su sistema de trabajo	1. Gestionar con los representantes de otras asociaciones e invitarles a reuniones de trabajo o llegar hasta sus centros de acopio, con el fin de aprender sus experiencias de crecimiento, incentivando a trabajar con mayor entrega.	Técnico experto en el área y asociados
Externos			
3	Proponer alternativas de comercialización, para ganar mercado y asegurar ventas fijas.	1. Proponer un diseño publicitario de los productos que ofrece la asociación, para darse a conocer con nuevos clientes potenciales.	Técnico encargado y actor responsable.
		2. Gestionar alianzas con empresas públicas y privadas para promocionar los productos que ofrece la asociación y establecer convenios de ventas fijas.	Técnico encargado y asociados.
4	Gestionar la ayuda económica y técnica con organismos públicos y privados en la construcción de una lavandería, con el fin de mejorar la calidad en sus procesos	1. Gestionar con un técnico encargado para realizar el diseño de la lavandería y determinar los recursos necesarios para dicha construcción.	Asociados
		2. Se da a considerar, que se presente el proyecto de la construcción de la lavandería a la Junta Parroquial donde se acentuada la asociación, ya que toda institución gubernamental cuenta con presupuesto por parte del Gobierno según, acuerdo 244 del Ministerio de Finanzas, para este tipo emprendimientos.	Asociados y actor responsable.

Continua



	3. En caso de no trabajar con la Junta Parroquial, gestionar con empresas públicas o privadas que apoyan este tipo de emprendimientos y presentar el proyecto para su evaluación.	Técnico encargado y asociado
	4. Establecer las condiciones entre la empresa y la asociación para dar inicio al proyecto propuesto.	Asociados y empresa
	5. Construir la lavandería en los tiempos establecidos y en las condiciones acordadas.	Asociados y empresa
Cumplir con la totalidad de los requisitos para la obtención del registro de sanidad.	1. Contar con todos los requisitos establecidos en el Registro Oficial N° 896 por la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA).	Asociados
	2. Gestionar los trámites para la obtención del registro sanitario.	Asociados

5.1.5.1.1.4 Metas e indicadores de la asociación “Ñucanchi Llacta”

Cuadro 20.
Metas e indicadores de los Objetivos estratégicos

N°	Metas	Indicadores
Internas		
1	En el lapso de 5 meses, capacitar a los asociados en la estructura y proceso de aplicación de estados financieros, contando con la seguridad que han aprendido al menos en un 50% con el fin de que conozcan sus resultados finales, tras una prueba de aprendizaje.	$x = \frac{\text{Total personas que aprobaron la prueba}}{\text{Total personas capacitadas}}$
2	-Brindar capacitaciones de relaciones humanas y laborales en el lapso de tres meses y evaluar su aprendizaje en un 60%.	$x = \frac{\text{Aprendizaje obtenido}}{\text{Aprendizaje esperado}}$
	-En el lapso de un mes, generar espacios de charlas y experiencias de otras asociaciones, que incentiven a los asociados a seguir trabajando, mejorando así su relación interna y externa en un 70%	$x = \frac{\text{Relaciones mejoradas obtenidas}}{\text{Relaciones mejoradas esperadas}}$

Continua 

Externas	
3	<p>En el lapso de año establecer alianzas estratégica de comercialización de productos alimenticios agrícolas con empresas públicas y privadas y canalizar al menos el 15% del total de su producción a ventas seguras en dichas organizaciones</p> $x = \frac{\text{Total Empresas confirmadas}}{\text{Total empresas visitadas}}$
4	<p>-En el lapso de 1 año contar ya con la construcción de la lavandería para la poscosecha tras la ayuda técnica y económica por parte de empresas públicas o privadas.</p> $x = \frac{\text{Total ayuda técnica y económica confirmada}}{\text{Total ayuda técnica y económica esperada}}$
	<p>-Al cabo de 1 año contar todos los permisos requeridos para obtener el registro de sanidad</p> $x = \frac{\text{Total requisitos obtenidos}}{\text{Total requisitos requeridos}}$

5.1.5.1.2 Plan agroempresarial.

El plan de agronegocios que establece IICA será ajustado a las necesidades que presenta la asociación, así también como se ha mencionado, se tomará la participación de técnicos expertos en el área, en este caso el Gobierno de la Provincia que, a través de su técnico encargado en el área de emprendimiento, proponen un diseño de plan de negocios parecido al que propone IICA por lo cual se tomará lo más relevante de los dos planes para aplicarlos con la asociación, contando con los siguientes aspectos ya mencionados en la formulación de lineamientos de este plan en el capítulo anterior:

5.1.5.1.2.1 Idea de Negocio de la asociación “Ñucanchi Llacta”

La asociación Ñucanchi Llacta, nace de la unión de un grupo de agricultores los cuales al verse en desventaja al trabajar de forma individual, surge la idea de unirse y trabajar como una organización, sabiendo que al trabajar juntos obtendrán beneficios para crecer en su producción tanto individual como colectiva, generando así, una mayor rentabilidad en sus ingresos y mejorando su estilo de vida de cada miembro que forma parte de la asociación.

Logrando, obtener ayuda por entidades gubernamentales, como asesorías técnicas, capacitaciones, aporte económico que han sido utilizados para la realización de proyectos dentro de la asociación. También han tenido la intervención de estudiantes que han realizado sus prácticas pre profesionales, los mismos que les han ayudado a desarrollar capacidades, para realizar mejor su trabajo en la tierra y con la presentación de sus productos generando un valor agregado y ganando competitividad ante el mercado.

5.1.5.1.2.2 *Objetivos Agroempresariales de la asociación “Ñucanchi Llacta”*

Cuadro 21.
Objetivos agroempresariales

Objetivos agroempresariales		Líneas de acción	Responsables
N°	Internos		
1	Plantear estrategias que ayuden a generar mayores utilidades, así como a la disminución de costos.	1. Realizar las capacitaciones y el asesoramiento en la elaboración de los estados financieros	Actor responsable y asociados.
		2. Conocer los resultados obtenidos de sus actividades económicas y analizar sus resultados.	Actor responsable.
		3. Plantear estrategias que ayuden a los asociados a ahorrar en sus costos para generar mayores utilidades.	Actor responsable y asociados.
2	Mejorar e incrementar el nivel de emprendimiento de cada asociado.	1. Realizar las capacitaciones sobre la temática identificada.	Actor responsable.
		2. Evaluar el compromiso de los asociados con la asociación, a través de su nivel de emprendimiento.	Técnico encargado, actor responsable y asociados

Continua 

		3. Proponer alternativas de motivación para incrementar el emprendimiento de cada asociado	Técnico encargado, actor responsable y asociados
	Externos		
3	Incrementar la actividad económica, a través de las ventas fijas, generando mayores utilidades.	1. Realizar diseño publicitarios para el Expandirse en el mercado ganando clientes, a través de alianzas	Técnico encargado y asociados
		2. Fortalecer las alianzas de ventas fijas, a través de convenios.	Técnico encargado y asociados
		3. Generar el mayor número de ventas fijas, para obtener mayores utilidades	Asociados
4	Optimizar los recursos y disminuir costos, a través del nuevo sistema de calidad implementado.	1. Acondicionar el proceso de cosecha y poscosecha en la nueva lavandería construida	Asociados
		2. Con el proceso anterior verificar el Ahorro recursos como: agua, luz, tiempo, MO y dinero	Asociados

5.1.5.1.2.3 Indicadores y metas de la asociación “Ñucanchi Llacta”

Cuadro 22.
Indicadores y metas de los objetivos de agroempresariales

N°	Metas	Indicadores
Internas		
1	En el lapso de 5 meses conocer el comportamiento de sus resultados finales tras la aplicación de los estados financieros pertinentes, estableciendo una utilidad esperada no menos del 15%, tras las alternativas de ahorro e incremento de ingresos, según sea el caso.	Utilidad base $x = \frac{\text{obtenida}}{\text{Utilidad base esperada}}$
2	En el lapso de 3 meses contar con una buena relación laboral y humana, logrando mejorar el emprendimiento de cada uno en un 20% y que vaya en aumento.	Emprendimiento $x = \frac{\text{obtenido}}{\text{Emprendimiento esperado}}$
Externas		
3	En el lapso de 1 año, establecer convenios de ventas fijas, llegando a un ingreso fijo de no menos de un 20% del total de su producción.	Ingreso fijo $x = \frac{\text{obtenido}}{\text{Ingreso fijo esperado}}$
4	En el lapso de 1 año contar con la construcción de la lavandería para la poscosecha, alcanzando no menos de un 50% de la optimización de los recursos, evidenciándose una disminución de costos.	Optimización de recursos obtenidos $x = \frac{\text{Optimización de recursos obtenidos}}{\text{Optimización de recursos esperados}}$

5.1.5.1.2.4 Plan de mercadeo

Asociaciones como Ñucanchi Llacta por su nivel de rusticidad, se sabe que no tienen los conocimientos requeridos para poder realizar un estudio de mercado y al trabajar con instituciones gubernamentales como es ConQuito o el Gobierno de la Provincia y al contar ellos con especialistas en el tema, han determinado tras estudios realizados con la población, los lugares estratégicos para poder realizar sus ventas participando así, en las bioferias rurales.

Es así que, con las mismas instituciones u otras que apoyen las necesidades requeridas de ésta u otras asociaciones, se puede gestionar en la ayuda técnica y buscar nuevos mercados con el fin de, establecer alianzas con nuevos clientes potenciales. Se toma de referencia puntos con los cuales la asociación puede dar información:

a. Ubicación de la asociación Ñucanchi Llacta

La asociación se encuentra ubicada en la parroquia de Checa, Barrio La Tola, panamericana norte Km E-35 a una cuadra más arriba de los terrenos pertenecientes a la FAE.

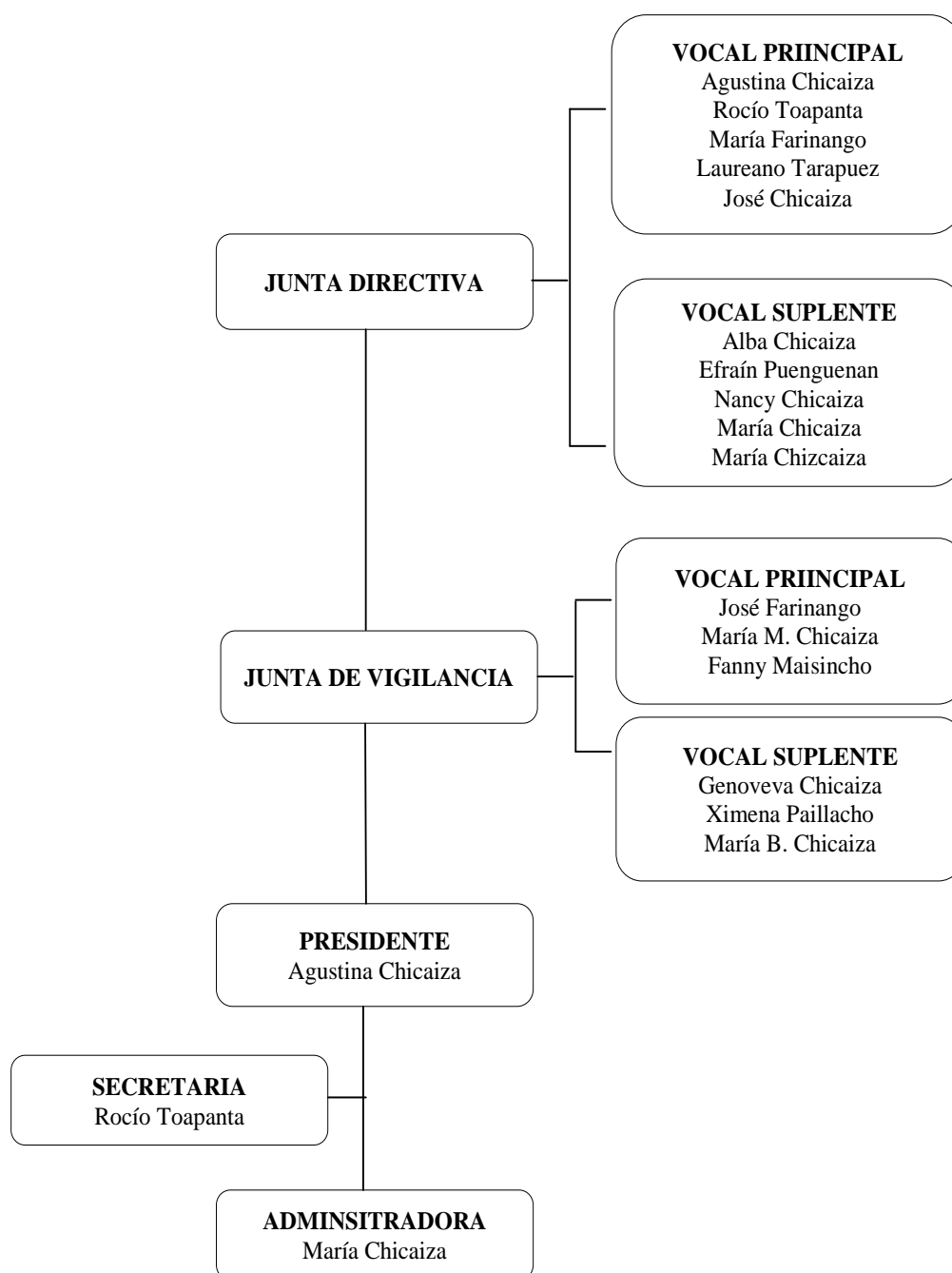
En esta localidad se han desarrollado las familias de todos los miembros que forman parte de la asociación, dónde han aprendido a desarrollar capacidades con el trabajo de la tierra a través de sus antepasado, con el paso del tiempo han ido perfeccionando las técnicas de cultivo, mismos aprendizajes que pretenden dejar como delegado a las futuras generaciones, para que continúen con la tradición y velen siempre por el cuidado alimenticio de sus propias familias aso como de la comunidad y demás.



Grafico 1. Localidad de la asociación

b. Organigrama de la asociación Ñucanchi Llacta

Se cuenta con un cuerpo directivo y de vigilancia con vocales principales y suplentes, así también se cuenta con la intervención del presidente con su secretaria y el administrador que es el representante legal de la asociación.



Gráfica. 2 Organigrama organizacional
Fuente: (Asociacion Ñucanchi Llacta, 2015)

c. La población.

De acuerdo a estudios de mercado ya realizados por técnicos encargados, como es el caso de ConQuito se ha determinado ya el análisis respectivo de la población y de los lugares estratégicos dónde se puede dar inicio a la venta de sus productos, en este caso la ciudad de Quito así como, la comunidad en donde reside la asociación.

d. Segmento.

La asociación “Ñucanchi Llacta” tras estudios realizados por especialista en el área por parte de la institución con la que han venido trabajando, ya tiene especificado su segmento de mercado siendo estos los diferentes lugares dónde, tienen las bioferias como, Eloy Alfaro, Quito Tennis, La Factoría, Tumbaco-Cumbaya, Calderón, La Delicia, Itchimbia, Quitumbe, Las Cuadras, Parque Bicentenario, Mirador de Guapulo y Parque Cumandá. De manera micro está el Barrio La Tola lugar de residencia donde está ubicada la asociación así como su centro de acopio.

Cuadro 23.
Segmento de mercado. Agricultura Urbana- Bioferias

LUGAR	DIRECCIÓN	DIA	HORARIO
Eloy Alfaro	Administración Zonal Eloy Alfaro, AV. Alonso de Angulo y Capitán Cesar Chiriboga	Jueves	07h00-12h00
Quito Tennis	Parque Azcúnaga dentro de la Urbanización Quito Tennis	Sábado	08h00-12h00
La Factoría CONQUITO	AV Maldonado OEI-172 y Carlos María de la Torre	Viernes	09h30-12h00
Tumbaco-Cumbayá	Casa de la Junta Parroquial de Cumbayá, calle Francisco de Orellana s/n junto al Centro de Salud de Cumbayá	Viernes	08h00-12h00
Calderón	Administración Zonal Calderón, AV Capital Gavanri calles 976 y Padre Luis Vacari	jueves	08h00-12h00
La Delicia	Administración Zonal La Delicia AV. De la Prensa N66-101 y Román Chiriboga	Viernes	08h00-12h00

Continua



La Carolina	Parque La Carolina, Cruz del Papa	Sábados y Domingos	07h00-13h00
Itchimbia	Parque Itchimbia	Domingo	08h00-13h00
Quitumbe	Administración Zonal Quitumbe, AV. Cónдор Ñan y AV Quitumbe	viernes	08h00-12h00
Las Cuadras	Parques Las Cuadras	Domingo	08h00-13h00
Parque Bicentenario	Parque Bicentenario (ingreso Av. Amazonas)	sábado	08h00-12h00
Mirador de Guapulo	Rafael León Larrea y Stubel	Viernes	08h00-12h00
Parque Cumandá	Acceso principal Parque Cumandá Av. 24 de Mayo	Sábado	08h00-13h00

Fuente: (Conquito, 2015, pág. 1)

e. Nicho.

El destino final al que esta direccionado los productos que ofrece “Ñucanchi Llacta” es a las amas de casa o personas encargadas de hacer el mercado de la casa, ya que estas personas son las encargadas de adquirir los alimentos de origen vegetal, los mismos que son los que ofrecen la asociación netamente orgánicos.

f. Descripción del proceso de elaboración del producto.

Inician con el uso de fertilizantes naturales para dar una buena preparación a la tierra, se procede a poner la semilla en los lugares ya establecidos para ser sembrados, conforme van creciendo los vegetales y hortalizas, se da el abono y trato necesario para un buen crecimiento, se sigue a verificar si el producto está listo para ser cosechado de acuerdo al tiempo pronosticado y se realiza la cosecha, se da el lavado adecuado a cada producto quedando listo para ser empacados, son trasladados en las gavetas al centro de acopio, se procede a pesar los productos de acuerdo a listado con el que se manejan establecido por técnicos especializados de ConQuito que han evaluado y determinado tras estudios tanto del peso en kilogramos y como en precio justo y por ultimo son puestos en las gavetas que en las que serán transportadas para ser vendidas, se muestra a continuación:

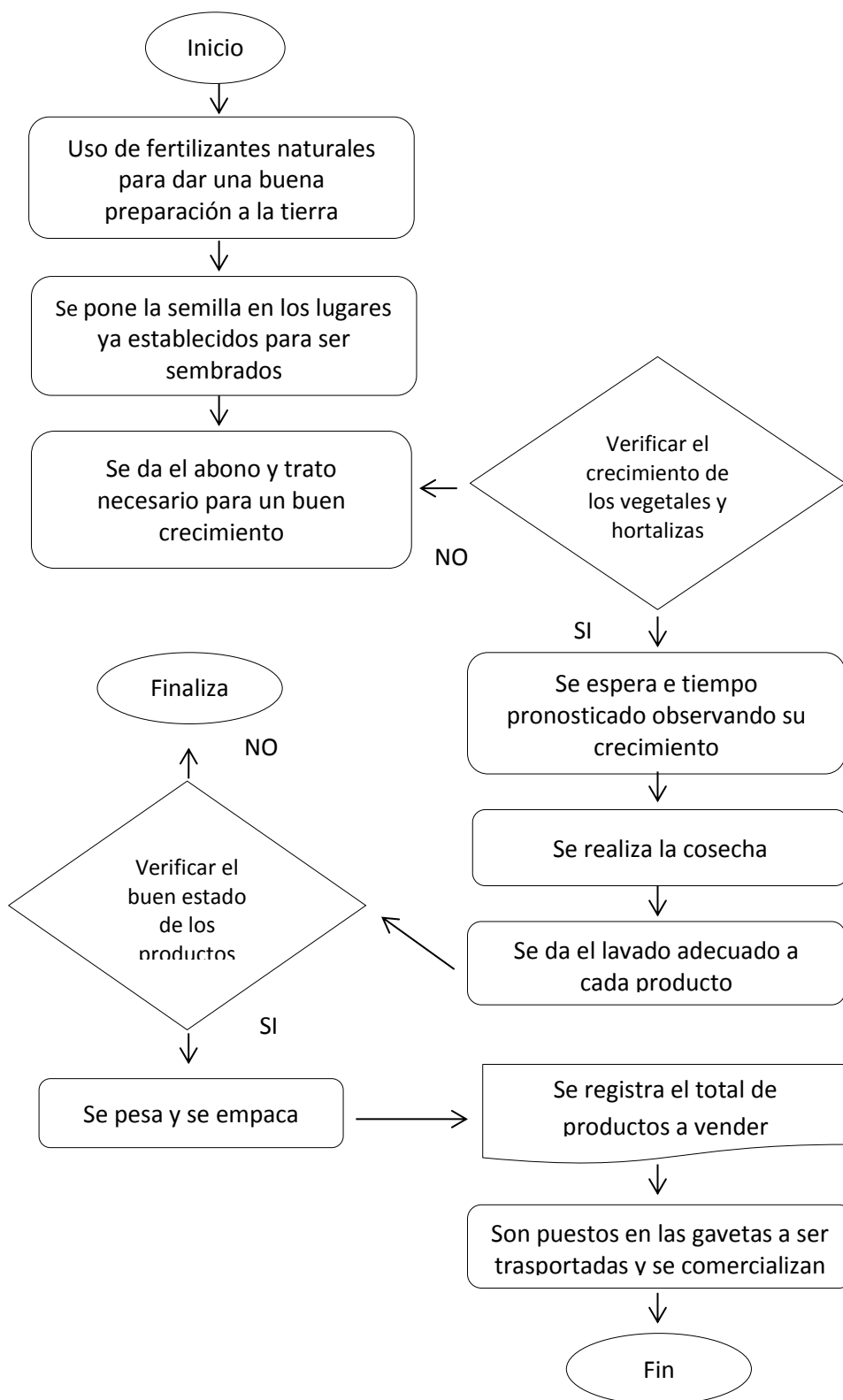


Gráfico 3. Flujograma del proceso de producción, cosecha y comercialización
Fuente. (Asociación Núcanchi Lacta, 2015)

g. Frecuencia de producción.

El tiempo con el que se planifica la cosecha es cada semana, ya que salen a las bioferias a vender sus productos, dos días cada semana, al mes. Entendiéndose así, que ya tienen pronosticado el tiempo que cada producto necesita para ser cosechado.

Cuadro 24.
Tiempo de producción

	PRODUCTOS		TIEMPO		PRODUCTOS		TIEMPO	
Hortalizas	Acelga	Constante	6 meses	Aguacate	Constante	2 años		
	Apio	Constante	6 meses	Limón	Constante	1 año		
	Brócoli	Una vez	3 meses	Uvillas	Constante	4-6 meses		
	Cebolla blanca	Una vez	6 meses	Mora	Constante	4-5 meses		
	Cebolla paiteña	Una vez	6 meses	Taxo	Constante	1 año		
	Cebolla perla	Una vez	6 meses	Frutillas	Constante	3 meses		
	Cebolla puerro	Una vez	6 meses	Frambuesa	Constante	4-5 meses		
	Cebollín	Una vez	4 meses	Una vez	Una vez	6 meses		
	Cilantro	Constante	4 meses	Higos	Constante	1 año		
	Col blanca	Una vez	4-6 meses	Babaco	Constante	1 año		
	Col Bruselas	Constante	6 meses	Tomate de árbol	Constante	8 meses		
	Col Milán	Una vez	6 meses	Guayaba	Constante	1 año		
	Col morada	Una vez	6 meses	Encurtido	Una vez	Demanda		
	Coliflor	Una vez	4-6 meses	Salsa/pasta	Una vez	demanda		
	Espinaca	Constante	6 meses	Mermelada	Una vez	Demanda		
	Frejol tierno	Una vez	6 meses	Pulpas	Una vez	Demanda		
	Lechuga hoja	Una vez	4-6 meses	Dulce de hijos	Una vez	Demanda		
	Lechuga repol	Una vez	4-6 meses	Aderezo de soya	Una vez	Demanda		
	Nabo chino	Constante	4-6 meses	Aguas aromát	Una vez	Demanda		
	Papa	Una vez	6 meses	Mote	Una vez	Demanda		
	Papa nabo	Una vez	4-6 meses	Arveja	Una vez	6 meses		
	Pepinillo	Constante	6 meses	Amaranto/quinu	Una vez	8 meses		
	Perejil liso/crep	Constante	4 meses	Chocho	Una vez	6-8 meses		
	Pimienta amar	Constante	4-6 meses	Haba	Una vez	6 meses		
	Pimienta	Constante	4-6 meses	Frejol seco	Una vez	9 meses		
	Rábano	Una vez	4-6 meses	Trigo	Una vez	8 meses		
	Remolacha	Una vez	4-6 meses	Cebada	Una vez	8 meses		
	Romanesco	Una vez	4-6 meses	Garbanzo	Una vez	8 meses		
	Sambo	Constante	Anual	Maíz	Una vez	9 meses		
	Tomate riñón	Constante	6 meses	Maní dulce/sal	Una vez	Demanda		
Tomate cherry	Constante	6 meses	Soya dulce /sal	Una vez	Demanda			
Vainilla	Constante	3-4 meses	Garbanzo d/s	Una vez	Demanda			
Zanahoria	Una vez	4-5 meses	Habas dulce /sal	Una vez	Demanda			
Zapallo	Constante	6 meses	Tostado d/s	Una vez	Demanda			
Zucchini amar	Constante	6 meses	Granola	Una vez	Demanda			
Zucchini	Constante	6 meses	Pepas de zambo	Una vez	Demanda			
Alcachofas	Constante	4-6 meses	Chips	Una vez	Demanda			

Continúa



Achogchas	Constante	4-6 meses	Cárnicos	Pollo faenado	Una vez	5-6 meses
Zanahoria blanca	Una vez	4-5 meses		Cuy preparado	Una vez	5 meses
Ají	Constante	3-4 meses		Huevos de campo	Constante	4 meses
Mellocó	Una vez	4 meses		Huevos de codorniz	Constante	3 meses
Hierbas de condimento	Constante	3-4 meses		Trucha/tilapia	Constante	5 meses
Hierbas medicinales	Constante	3-4 meses				

h. Posibles proveedores

Cuadro 25. Proveedores

Proveedor	Detalle	Dirección
Insusemilla	Venta al por mayor de cereales (granos) y semillas Teléfono: 2437430 Email: contabilidad@insusemillas.com	Pichincha-Quito Félix Valdivieso 45-814 y Joaquín Paredes sector Don Bosco
Alaska	Venta de semillas de Hortalizas, pasto, flores, gramas decorativas, turbas, bandejas de germinación, fertilizantes, abonos y correctivos lasto reemplazante Teléfono: 2259410/2259411	Pichincha-Quito Av. de los Shyris N44-354 y 6 de Diciembre
Ecuaquímica	Venta de productos agropecuarios, fertilizantes e insumos para la siembra y cosecha PBX: 42682050	Pichincha-Quito Av. 10 de Agosto #6090 y Gaspar de Villarroel

i. Capacidad de producción y demanda estimada

De acuerdo a los datos proporcionados por cada asociado, mencionan que de la venta total de los productos que son cosechados cada semana, participando en las bioferias, los días viernes y sábado, regresan con un aproximado de 1 a 15 productos de un total de 40, es decir que se genera una ganancia del 63% de los productos vendidos y el 37% restante es de los productos que no se vendieron, los cuales no son considerados como pérdida ya que, son vendidos en la misma comunidad y a la vez son consumidos para su propio consumo.

Tabla 6.
Producción y demanda

CADA ASOCIADO	PRODUCTOS C/U	%
1	40	100
PERDIDA	15	37.5
GANANCIA	25	62.5%

TOTAL ASOCIADOS	PRODUCTOS C/U	VENTAS TOTALES	%
12	40	480	100%
PERDIDA	15	180	37.5%
GANANCIA	25	300	62.5%

j. Competencia directa

Existen más asociaciones que participan de igual manera en las bioferias las mismas que, deben regirse bajo las normas ya establecidas como el precio y el peso de los productos que ofrecen, es así que la competencia que se maneja a nivel de bioferias posee las mismas características que los productos que ellos ofrecen, son netamente orgánicos.

Pero si se habla de la competencia que representa a nivel de comunidad, se considera que las personas que venden los mismos productos o similares, representa una fuerte comparación a nivel de precios y cantidad. La cultura de los habitantes de la zona, están acostumbrados a consumir productos convencionales es decir, su costo es bajo y la porción que se vende es alta, sabiendo los consumidores que se debe a los químicos que se implementa para su crecimiento. A comparación de los que ofrece “Ñucanchi Lacta”, su precios de venta es alto y la cantidad es poca y esto se debe a que el proceso es mucho más complejo, requiere de una limpieza continua e implica mayor mano de obra en su cuidado, pero tiene un fuerte que aporta muchos beneficios a la sociedad, llevando al país a que poco a poco se alcance una soberanía alimentaria.

Asociaciones establecidas en la zona, lugar donde se produce la competencia se toma como ejemplo tres productos:

Cuadro 26. Productos de la competencia

Producto 1. Tomate riñón

Competencia	Precio de venta \$	Características adicionales
Asociación 1	1.00	Vienen de 8 a 10 tomates tamaño normal
Asociación 2	1.00	Venden de 10 a 14 tomates tamaño mediano
Asociación 3	1.00	Venden hasta 23 tomates de los más pequeños

Producto 2. Zanahoria

Competencia	Precio de venta \$	Características adicionales
Asociación 1	0.5	Vienen hasta 8 tamaño zanahorias grandes
Asociación 2	0.5	Venden hasta 11 zanahorias tamaño mediano
Asociación 3	0.5	Venden hasta 25 zanahorias tamaño pequeño

Producto 3. Cebolla paitaña

Competencia	Precio de venta \$	Características adicionales
Asociación 1	1	Vienen hasta 6 tamaño zanahorias grandes
Asociación 2	1	Venden hasta 8 zanahorias tamaño mediano
Asociación 3	1	Venden hasta 10 cebollas tamaño pequeño

Fuente: (Asociación Ñucanchi Lacta, 2015)

5.1.5.1.2.5 Estrategias de Comercialización

a. Precios.

Los precios que establece la asociación al consumidor como ya se mencionó antes, están ya establecidos, ya que para vender en las bioferias se necesita contar ya con un análisis de un precio de venta adecuado, los mimos que han sido evaluados y establecidos por técnicos expertos en el área pertenecientes a ConQuito con los que la asociación ha venido trabando los mismos que, les han ayudado con los puestos de venta en las diferentes bioferias que participan.

Los cuales también son regidos al lugar de residencia y aunque desde sus inicios tuvieron dificultades a introducir esos precios en la comunidad poco a poco con el paso del tiempo se han hecho conocer y reconocer por ser una asociación que ofrece

productos netamente orgánicos, lo cual hace que, sea apreciado su producto por la calidad que tiene, sin importar el precio.

b. El producto – Táctica de venta.

La asociación tras capacitaciones y talleres que han tomado, gracias a la ayuda de las entidades gubernamentales que apoyan el desarrollo de los pequeños productores, dónde han recibido técnicas de empaqueo para sus productos.

Cabe recalcar que todos sus productos llevan el sello de la asociación, con el nombre, dirección, números telefónicos y próximamente contarán con los permisos de sanidad los mismos que también estarán formando parte del empaqueo de cada producto. Por tal razón dependiendo el producto se le da el empaque adecuado para su apropiada comercialización, presentándose así los siguientes:

- **Uso de malla:** Los asociados aplican el uso de mallas para los productos de forma redonda como la cebolla paiteña, pimiento, tomate miñón, tomate cherry, aguacates, limones, taxos, etc. Ya que, ellos manifiesta que al permanecer en un empaque abierto, ayuda a los productos que no se maltraten por los cambios climáticos, haciendo que se oxigenen y se mantengan frescos hasta su comercialización. (Asociacion Ñucanchi Llacta, 2015).
- **Envases de plástico:** Los asociados aplican el uso de envases plásticos para los productos pequeños como las frambuesas, moras, frutillas, uvillas, etc. Ya que, ellos manifiesta que al ser pequeños, es necesario que permanezcan en un envase de plástico, evitando ser maltratados por los productos más grandes, contando también con la suficiente oxigenación para su conserva hasta su comercialización (Asociacion Ñucanchi Llacta, 2015).
- **Envase de vidrio:** Los asociados aplican el uso de envases de vidrio para los productos procesado que suelen realizar como es el caso de la fabricación de mermeladas, pulpa, ají, etc. Ya que, ellos manifiestan que al ser procesados necesitan de un envase totalmente sellado, para evitar contaminaciones y su pronta expiración, dándoles así una presentación adecuada, para su comercialización (Asociacion Ñucanchi Llacta, 2015).

- **Forma para hojas largas:** En varias de las capacitaciones que han recibido los asociados, han aprendido a darle un valor agrado a ciertos productos que se prestan para darles un diseño con las mismas partes del producto, en este caso con sus hojas. Productos como la cebolla larga, las zanahorias, los nabos, las remolachas, etc. Que poseen hojas largas, hacen de estas una forma o diseño, el cual las hacen llamativas para su comercialización (Asociación Ñucanchi Llacta, 2015).

c. Plaza o canales de distribución.

El medio por el que comercializa la asociación “Ñucanchi Llacta”, es de manera directa, sin intermediarios. Ellos mismos entregan el producto a su destino final, generando así una ganancia directa con el consumidor.

d. Publicidad.

No cuenta con publicidad más que la promoción de los productos a través de las bioferias, pero como estrategia comercial se ha propuesto realizar un diseño publicitario, el mismo que, constará de trípticos dónde se muestre los productos que ofrecen, así como también, hacer tarjetas de presentación, en la cual, constará con la información necesaria para que sean visitados.

5.1.5.1.2.6 Plan financiero

El sistema de contabilidad es considerado como el espejo de un negocio, dónde se puede conocer la estabilidad económica de las actividades diarias, por lo tanto se presenta los estados financieros básicos para una asociación de agricultores, en este caso de la Asociación Ñucanchi Llacta los cuales son:

- a. Estado de resultados
- b. Estados de costos de producción
- c. Proyección de flujo de efectivo

Antes de iniciar con los estados financieros, se presenta un cronograma de inversiones en el lapso de 5 años, contando desde su fecha de constitución en este caso desde 2013

hasta el 2018, dónde se mostrará los proyectos que desean cumplir en el lapso de este tiempo:

Tabla 7.
Cronograma de inversiones por años

Año	2013	2015	2016	2017	2018	2019	2020
		0	1	2	3	4	5
Aporte capital	X						
Constitución	X						
Equipamiento de oficina	X						
Muebles y enseres	X						
Capacitaciones EEFF			X				
Capacitaciones R. H y L			X				
Gestión permiso de sanidad					X		
Gestión alianzas				X			
Publicidad				X			
Vehículo para transportarse						X	
Maquinaria para la producción					X		
Centro de acopio			X				
Lavandería				X			

Fuente: (Asociacion Ñucanchi Lacta, 2015)

a. El estado de resultados.

Este estado ayudará a determinar la utilidad neta de sus actividades económicas, dónde se ha considerado los datos de la participación en una de las bioferias a las que asisten así como también, los resultaos finales en el mes, cabe mencionar que la asociación vende dos veces cada semana en el mes. Se presenta el estado de resultados de la asociación:

Tabla 8.
Estados de resultados en una bioferias.

ASOCIACIÓN "ÑUCANCHI LLACTA"		
ESTADO DE RESULTADOS		
EL 01 AL 07 DE SEPTIEMBRE DEL 2015		
Ingresos		840,00
(-) Costos de ventas		132,75
(=) Utilidad Bruta		707,25
(-) Gastos		12,69
(+) Depreciación Equip. Comp	0,81	
(+) Impresiones	1,25	
(+) Servicios Básicos	2,50	
(+) Materiales de oficina	1,88	
(+) Transporte	6,25	
(=) Ingresos Netos Operacionales		694,56
(+) intereses sobre ingresos		0
(=) Utilidad Neta		
	Asociación	694,56
	Asociado	57,88

Tabla 9.
Estados de resultados al mes en las ocho bioferias.

ASOCIACIÓN "ÑUCANCHI LLACTA"		
ESTADO DE RESULTADOS		
DEL 01 AL 31 DE SEPTIEMBRE DEL 2015		
Ingresos		6720,00
(-) Costos de ventas		1062,00
(=) Utilidad Bruta		5658,00
(-) Gastos		95,00
(+) Depreciación Equip. Comp	6,48	
(+) Impresiones	10,00	
(+) Servicios Básicos	20,00	
(+) Materiales de oficina	15,00	
(+) Transporte	50,00	
(=) Ingresos Netos Operacionales		5563,00
(+) intereses sobre ingresos		0,00
(=) Utilidad Neta		
	Asociación	5563,00
	Asociado	463,58

La asociación Ñucanchi Llacta, presenta una utilidad final al final del mes de 5563 considerándose un ingreso de 6720,00, un costo de ventas de 1062,00 y gastos operativos como depreciación de equipo de cómputo, las impresiones, servicios básicos, materiales de oficina y transporte. Sabiendo que estos gastos son fuera de la producción. Este resultado obtenido es tras la venta de dos días cada semana al mes, es decir ocho ventas realizadas en el mes, lo que le permite alcanzar a la asociación dicho resultado.

Cada socios recibe como ganancia 463 aproximadamente en el caso de que vendan todos los productos ya que, como se mencionó anteriormente cada productor lleva a comercializar alrededor de 40- 50 productos en promedio en cada bioferia dónde, no siempre venden en su totalidad ya que hay ocasiones en que regresan de 1 a 10 productos, los mismos que en ciertos casos son vendidos en la misma comunidad o consumidos por ellos mismos. Pero de cualquier forma el resultado final observado es muy apetecido para un agricultor ya que, está ganando más del sueldo básico y solo vendiendo ocho veces en el mes, sin tomar en cuenta las ventas realizadas en su propia comunidad ya que tienen clientes que al conocer su producto netamente orgánico, se dirigen hacia donde está ubicada la asociación a adquirir mercadería para el consumo de sus familias.

b. El estado de costos de producción.

Este estado de costos de producción como su nombre ya lo dice, permite conocer todos los costos que intervienen netamente en la producción, desde la compra de inventario de materia prima hasta el inventario de los productos que se requieren para llegar al producto terminado. Se presenta el estado de costos de la venta de una bioferia.

Tabla 10.
Estados de costos de producción en una bioferias.

ASOCIACIÓN "ÑUCANCHI LLACTA"	
ESTADO DE COSTOS DE PRODUCCIÓN	
EL 01 AL 07 DE SEPTIEMBRE DEL 2015	
compras netas MP	6,25
(+) Inventario Inicial de MP	0,63
(=) MP disponible	6,88
(-) Inventario Final de MP	0,63
(=) Total MP utilizada	6,25
(-) MP indirecta utilizada	0,00
(=) MP directa utilizada	6,25
(+) MOD	120,00
(=) Costo primo	126,25
(+) Gastos indirectos de fabricación	3,75
(=) Costo productos Procesados	130,00
(+) Inventario inicial de productos en proceso	1,25
(=) Productos en Proceso disponibles	131,25
(-) Inventario final productos en proceso	0,00
(=) Costo de productos terminados	131,25
(+) Inventario inicial de productos terminados	1,50
(=) Productos terminados disponibles	132,75
(-) Inventario final productos terminados	0,00
(=) Costo de venta:	
Asociación	132,75
Asociado	11,06

En siguiente cuadro se podrá observar que la asociación Ñucanchi Llacta, presenta un costo de venta mensual de 1062,00 interviniendo costos netamente relacionados con la producción con es el la compra de la materia prima de la cual, siempre queda un restando del valor de unos 5,00 cada mes. Se toma en cuenta el costo de la mano de obra directa siendo ellos mismos lo que trabajan la tierra han considerado que en cada semana se establezca la cantidad de 20,00 por cada productor es decir, 80 dólares al mes. En cuento a los gastos indirectos de fabricación se toma en cuenta gastos como transporte, la compra de insumos para empacar. En el inventario final de productos en proceso y terminados se le considera al abono y fertilizantes los cuales se utilizan en el transcurso y al final de la producción.

Tabla 11.
Estados de costos de producción al mes en las ocho bioferias

ASOCIACIÓN "ÑUCANCHI LLACTA"	
ESTADO DE COSTOS DE PRODUCCIÓN	
DEL 01 AL 31 DE SEPTIEMBRE DEL 2015	
compras netas MP	50,00
(+) Inventario Inicial de MP	5,00
(=) MP disponible	55,00
(-) Inventario Final de MP	5,00
(=) Total MP utilizada	50,00
(-) MP indirecta utilizada	0,00
(=) MP directa utilizada	50,00
(+) MOD	960,00
(=) Costo primo	1010,00
(+) Gastos indirectos de fabricación	30,00
(=) Costo productos Procesados	1040,00
(+) Inventario inicial de productos en proceso	10,00
(=) Productos en Proceso disponibles	1050,00
(-) Inventario final productos en proceso	0,00
(=) Costo de productos terminados	1050,00
(+) Inventario inicial de productos terminados	12,00
(=) Productos terminados disponibles	1062,00
(-) Inventario final productos terminados	0,00
(=) Costo de venta:	
Asociación	1062,00
Asociado	88,50

Este costo representa un mínimo porcentaje de inversión en cada proceso de producción comparado con las ventas que obtienen, generando así una alta ganancia y por ende el seguir dedicándose a esta actividad económica tras los resultados obtenidos.

c. Estado de flujo de efectivo proyectado

Este estado permite conocer el movimiento que está teniendo el efectivo y sus equivalentes de la asociación en la parte operativa de inversión y de financiamiento siendo así que, se presenta el estado de flujo de efectivo de manera mensual de los cinco meses siguientes así como de manera anual de los cinco años venideros evidenciando las inversiones los que deberán realizar para dar marcha a los proyectos propuestos en los siguientes 5 años.

Tabla 12.
Estados de flujo de efectivo proyectado a cinco meses

ASOCIACIÓN "ÑUCANCHI LLACTA"						
ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO						
De noviembre del 2015 a abril del 2016						
	0	1	2	3	4	5
	nov	dic	ener	feb	mar	abr
Saldo inicial de efectivo	600,00	4999,52	9343,04	13462,56	17557,32	21551,30
Entradas de efectivo - Ingresos						
Ventas	5563,00	5563,00	5563,00	5563,00	5563,00	5563,00
Saldo de efectivo disponible	6163,00	10562,52	14906,04	19025,56	23120,32	27114,30
Salidas de efectivo - Gastos						
Pago proveedores	72,00	72,00	72,00	72,00	72,00	72,00
10 % Mano de obra directa	960,00	1056,00	1161,60	1277,76	1405,54	1546,09
Gastos de fabricación indirectos	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00
Gastos administración:						
Servicios Básicos	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00
Depreciación E. Comp	6,48	6,48	6,48	6,48	6,48	6,48
Impresiones	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00
Materiales de oficina	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00
Transporte	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00
Capacitación EEFF			118,40			
Capacitación R. H y L				27,00		
Gestión trámites construcción						
Lavandería						
Gestión trámites registro de sanidad						
Gastos Comercialización:						
Publicidad						
Gestión trámites alianzas						
Transporte	40,00					
Gastos de inversión:						
Cuota Letras						
Compra de maquinaria						
Compra de vehículo						
Sub total gastos	1163,48	1219,48	1443,48	1468,24	1569,02	1709,57
Financiamiento:						
Préstamo						
15 % Cuotas						
2 % Intereses						
Sub total financiamiento	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Total salidas de efectivo	1163,48	1219,48	1443,48	1468,24	1569,02	1709,57
Saldo final de efectivo						
Asociación	4999,52	9343,04	13462,56	17557,32	21551,30	25404,73
Asociados	416,626	778,5865	1121,879	1463,109	1795,941	2117,060
	6	3	8	7	7	8

Tabla 11.
Estados de flujo de efectivo proyectado a cinco años

ASOCIACIÓN "ÑUCANCHI LLACTA"						
ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO						
Del 2015 al 2020						
	0	1	2	3	4	5
	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Saldo inicial de efectivo	600,00	53238,69	100184,98	148766,97	174080,85	203011,42
Entradas de efectivo - Ingresos						
Ventas	66756,00	66756,00	66756,00	66756,00	66756,00	66756,00
Saldo de efectivo disponible	67356,00	119994,69	166940,98	215522,97	240836,85	269767,42
Salidas de efectivo - Gastos						
Pago proveedores	864,00	864,00	864,00	864,00	864,00	864,00
10% Mano de obra directa	11520,00	12672,00	13939,20	15333,12	16866,43	18553,08
Gast. Indirectos Fab	360,00	360,00	360,00	360,00	360,00	360,00
Gastos administración:						
Servicios Básicos	240,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00
Depreciación E. Comp	233,31	233,31	233,31			
Impresiones	120,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00
Materiales de oficina	180,00	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00
Transporte	120,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00
Capacitación EEFF		118,40				
Capacitación R. H y L		27,00				
Gestión trámites construcción Lavandería			62,50			
Gestión trámites registro de sanidad				150,00		
Centro de acopio			2000,00			
Gastos de Comercialización:						
Publicidad			140,00			
Gestión trámites alianzas			200,00			
Transporte	480,00	480,00	720,00	480,00	480,00	480,00
Gastos de inversión:						
Cuota Letras						
Compra de maquinaria				20000,00		
Compra de vehículo					20000,00	
Sub total gastos	14117,31	14809,71	18574,01	37242,12	38625,43	20312,08
Financiamiento:						
Préstamo		5000,00		5000,00		
15% Cuotas			-300,00	-600,00	-600,00	-600,00
2% Intereses			-100,00	-200,00	-200,00	-200,00
Sub total financiamiento		5000,00	-400,00	4200,00	-800,00	-800,00
Total salidas de efectivo	14117,31	19809,71	18174,01	41442,12	37825,43	19512,08
Saldo final de efectivo:						
Asociación	<u>53238,69</u>	<u>100184,98</u>	<u>148766,97</u>	<u>174080,85</u>	<u>203011,42</u>	<u>250255,34</u>
Asociados	<u>4436,55</u>	<u>8348,74</u>	<u>12397,24</u>	<u>14506,73</u>	<u>16917,61</u>	<u>20854,61</u>

El flujo de efectivo se puede visualizar el aporte inicial con el que cuentan la asociación de 600,00, el aporte de sus ingresos anuales y el detalle de sus gastos administrativos, comercial y financiero.

Los gastos operacionales está compuesto por proveedores dónde se toma en consideración la compra de la materia prima, seguido de la mano de obra directa, costos indirectos de fabricación, servicios básicos e insumos.

Los gastos administrativos como los servicios básicos, la depreciación de equipo de cómputo, las impresiones, los materiales de oficina, el transporte, así también se toma en cuenta la capacitación para la elaboración de los estados financieros el que se realizará en el 2016, la capacitación de relaciones humanas y laborales que se llevará a cabo en el 2016 igual. En cuanto a la gestión trámites construcción Lavandería se los realizará en el 2017 y la gestión trámites registro de sanidad para el siguiente año. Así también, esta continuar la construcción de nuevo centro de acopio en el 2017

Los gastos comerciales se toman en consideración a la publicidad y alas a alianzas con otras empresas en el 2017, así como el transporte que se requerirá para realizar dicho fin

Los gastos de inversión se considera la compra de un vehículo para que puedan transportarse con la mercadería y a diligencias que se presenten estipulado para el 2019 así como, la compra de una maquinaria para trabajar la tierra en este caso un tractor para el 2018.

Los gastos financieros se considera solicitar un crédito en el 2017 por 5000,00 el cual se pagará una cuota de 300 y un pago de intereses del 2% equivalente al 100,00 anuales, el mismo que es pedido a una caja de ahorro y crédito establecidas por la Ley de economía popular u solidaria. Ayudándoles así, a financiar los gastos que se presenten en las diversas actividades a ser realizadas en el 2017.

En resumen se puede concluirse que los datos que presenta la asociación de sus saldos finales de aporte de efectivo, se encuentra en muy buenas condiciones económica de seguir emprendiendo y haciendo que su negocio crezca a paso seguro, conociendo su movimiento de efectivo para que puedan realizar más actividades de inversión.

5.1.5.1.3 Planificación operativa

5.1.5.1.3.1 Objetivo estratégico 1 / Objetivo agroempresarial 1

5.1.5.1.3.1.1 Cronograma

Cuadro 27.

Cronograma Objetivo estratégico 1 / Objetivo agroempresarial 1

Línea de acción Objetivo estratégico 1	Indicador Línea	Fecha de inicio	Fecha de termino	Duración	Responsable
Determinar cuáles son los estados financieros que aporten sustancialmente a la toma de decisiones en función de las operaciones que realizan	$x = \frac{\text{Total personas que aprobaron la prueba}}{\text{Total personas capacitadas}}$	06/01/16	07/01/16	2 día	Asociados y actor responsable
Capacitar en las temáticas elegidas en la línea de acción anterior, a fin de que los socios cuenten con el conocimiento necesario para que, de manera autónoma puedan elaborarlos		08/01/16	08/05/16	8 veces al mes 2 horas al día	Actor responsable y asociados
Asesorar en la elaboración de los estados financieros básicos, a través de la construcción de los mismos de manera trimestral.		09/05/16	09/06/16	4 veces al mes 1 hora al día	Actor responsable y asociados
Evaluar de manera sistemática los resultados esperados de esta intervención		10/06/16	10/06/16	1 día	El actor responsable

Línea de acción Objetivo agroempresarial 1	Indicador Línea	Fecha de inicio	Fecha de termino	Duración	Responsable
Realizar las capacitaciones y el asesoramiento en la elaboración de los estados financieros	$x = \frac{\text{Utilidad base obtenida}}{\text{Utilidad base esperada}}$	08/01/16	08/05/16	1 día	Actor responsable y asociados.
Conocer los resultados obtenidos de sus actividades económicas y analizar sus resultados.		09/05/16	09/06/16	4veces al mes 2 horas al día	Actor responsable y asociados.
Plantear estrategias que ayuden a los asociados a ahorrar en sus costos para generar mayores utilidades.		10/06/15	10/06/15	4veces al mes 1 horas al día	Actor responsable y asociados.

5.1.5.1.3.1.2 Presupuesto

Cuadro 28.
Presupuesto Objetivo estratégico 1 / Objetivo agroempresarial 1

Línea de acción Objetivo estratégico 1	Línea de acción Objetivo agroempresarial 1	Unidad de medida	Cantidad	Costo unitario	Costo total
Determinar Estados financieros	Registro de información	Documentos, Libreta de registros	1	0.8	0.8
Capacitar	Realizar capacitaciones	Cuaderno contable	12	1,2	14,40
		Calculadora	12	8	96,00
		Esferos	12	0.30	3,60
		Lápices	12	0,3	3,60
Enseñarles la estructura y proceso de asesorar	Conocer resultados y analizarlos	Honorarios	S/V	S/V	S/V
Evaluar	Platear estrategias	Honorarios	S/V	S/V	S/V
TOTAL					118.4

5.1.5.1.3.2 *Objetivo estratégico 2 / Objetivo agroempresarial 2*

5.1.5.1.3.2.1 *Cronograma*

Cuadro 29.

Cronograma Objetivo estratégico 2 / Objetivo agroempresarial 2

Línea de acción Objetivo estratégico 2		Indicador	Fecha de inicio	Fecha de termino	Duración	Responsable
1	-Gestionar con técnicos expertos en el área, para que brinden capacitación en aspectos de relaciones laborales y humanos.	$x = \frac{\text{Aprendizaje obtenido}}{\text{Aprendizaje esperado}}$	08/02/16	15/02/16	2horas	Actor responsable
	-Realizar jornadas de capacitación sobre las temáticas identificadas en los diagnósticos ya realizados.		20/02/16	20/05/16	4veces cada me 2 horas al día	Técnico experto y actor responsable.
	-Evaluar de manera sistemática los resultados esperados de esta intervención.		21/05/16	21/05/16	Todo el día	Actor responsable
2	Gestionar con los representantes de otras asociaciones e invitarles a reuniones de trabajo o llegar hasta sus centros de acopio, con el fin de aprender sus experiencias de crecimiento, incentivando a trabajar con mayor entrega.	$x = \frac{\text{Relaciones mejoradas obtenidas}}{\text{Relaciones mejoradas esperadas}}$	05/06/16	05/07/16	1 mes	Técnico experto y asociados

Línea de acción Objetivo agroempresarial 2	Indicador	Fecha de inicio	Fecha de termino	Duración	Responsable
Realizar las capacitaciones sobre la temática identificada.	$x = \frac{\text{Emprendimiento obtenido}}{\text{Emprendimiento esperado}}$	20/02/16	20/05/16	2horas	Actor responsable.
Evaluar el compromiso de los asociados con la asociación, a través de su nivel de emprendimiento.		21/05/16	21/05/16	4veces al mes 2 horas al día	Técnico experto, actor responsable y asociados
Proponer alternativas de motivación para incrementar el emprendimiento de cada asociado		21/05/15	21/05/15	Todo el día	Técnico experto y actor responsable

5.1.5.1.3.2.2 Presupuesto

Cuadro 30.
Presupuesto Objetivo estratégico 2 / Objetivo agroempresarial 2

Línea de acción Objetivo estratégico 2	Línea de acción Objetivo agroempresarial 2	Unidad de medida	Cantidad	Costo unitario	Costo total
Gestionar con técnicos expertos	Gestionar con técnicos expertos	Transporte	5,00	5,00	5,00
		trámites	10,00	10,00	10,00
Capacitar	Capacitar	honorarios	S/V	S/V	S/V
		Hojas de test	S/V	S/V	S/V
Evaluar	Evaluar	Papel bond	2,00	2,00	2,00
Gestionar con los representantes de otras asociaciones	Alternativas de motivación	Honorarios	S/V	S/V	S/V
		Transporte	10,00	10,00	10,00
TOTAL					27,00

5.1.5.1.3.3 *Objetivo estratégico 3 / Objetivo agroempresarial 3*

5.1.5.1.3.3.1 *Cronograma*

Cuadro 31.

Cronograma Objetivo estratégico 3 / Objetivo agroempresarial 3

Línea de acción Objetivo estratégico 3.	Indicador	Fecha de inicio	Fecha de termino	Duración	Responsable
Proponer un diseño publicitario de los productos que ofrece la asociación, para darse a conocer con nuevos clientes potenciales.	$x = \frac{\text{Total empresas confirmadas}}{\text{Total empresas visitadas}}$	06/07/16	31/07/16	Dos días a la semana	Técnico encargado y actor responsable.
Gestionar alianzas con empresas públicas y privadas para promocionar los productos que ofrece la asociación y establecer convenios de ventas fijas.		04/08/16	25/09/16	4, veces al mes 1, hora al día	Técnico encargado y actor responsable

Línea de acción Objetivo agroempresarial 3	Indicador	Fecha de inicio	Fecha de termino	Duración	Responsable
Realizar diseño publicitarios para el Expandirse en el mercado ganando clientes, a través de alianzas	$x = \frac{\text{Ingreso fijo obtenido}}{\text{Ingreso fijo esperado}}$	06/07/16	31/07/16	Dos días a la semana	Técnico encargado del área y asociados
Fortalecer las alianzas de ventas fijas, a través de convenios.		04/08/16	25/09/16	4, veces al mes 1, hora al día	Técnico encargado del área y asociados
Generar el mayor número de ventas fijas, para obtener mayores utilidades		01/10/16	31/12/16	20 horas total	Asociados

5.1.5.1.3.3.2 Presupuesto

Cuadro 32.
Presupuesto Objetivo estratégico 3 / Objetivo agroempresarial 3

Línea de acción Objetivo estratégico 3	Línea de acción Objetivo agroempresarial 3	Unidad de medida	Cantidad	Costo unitario	Costo total
Proponer un diseño publicitario	Realizar diseño publicitarios	Honorarios	S/V	S/V	S/V
		Cartulina	50	0,05	2,50
		Impresiones	50	0.15	7,50
		Gigantografías	5	20,00	100
Gestionar alianzas con empresas públicas y privadas	Fortalecer las alianzas	Honorarios	S/V	S/V	S/V
		Trámites	varios	-	5,00
		Impresiones	varias	-	5,00
		transporte	varios	-	10,00
Generar el mayor número de ventas fijas	Generar el mayor número de ventas fijas	honorarios	S/V	S/V	S/V
		trasporte	varios	-	10,00
TOTAL					140,00

5.1.5.1.3.4 *Objetivo estratégico 4 / Objetivo agroempresarial 4*

5.1.5.1.3.4.1 *Cronograma*

Cuadro 33.
Cronograma Objetivo estratégico 4 / Objetivo agroempresarial 4

Línea de acción Objetivo estratégico 4	Indicador	Fecha de inicio	Fecha de termino	Duración	Responsable
Gestionar con un técnico encargado para realizar el diseño de la lavandería y determinar los recursos necesarios para dicha construcción.	$x = \frac{\text{Total ayuda técnica y económica confirmada}}{\text{Total ayuda técnica y económica esperada}}$	01/08/16	31/08/16	4 días 3 horas diarias	Asociados
Se da a considerar, que se presente el proyecto de la construcción de la lavandería a la Junta Parroquial donde se acentuada la asociación, ya que toda institución gubernamental cuenta con presupuesto según registro 244 del Ministerio del Interior por parte del Gobierno para este tipo emprendimientos.		01/09/16	15/09/16	15 días	Asociados y actor responsable.
En caso de no trabajar con la Junta Parroquial, gestionar con empresas públicas o privadas que apoyan este tipo de emprendimientos y presentar el proyecto para su evaluación.		15/09/16	15/10/16	Un mes	Técnico y asociado
Establecer las condiciones entre la empresa y la asociación para dar inicio al proyecto propuesto		15/10/16	15/11/16	7 días	Asociados y empresa

Continua 

	Construir la lavandería en los tiempos establecidos y en las condiciones acordadas.		15/11/16	15/05/17	6 meses	Asociados y empresa
2	Contar con todos los requisitos establecidos en el Registro Oficial N° 896 por la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA).	$x = \frac{\text{Total requisitos obtenidos}}{\text{Total requisitos requeridos}}$	03/06/17	03/08/17	Dos meses	Asociados
	Gestionar los trámites para la obtención del registro sanitario.		03/06/17	03/08/17	Dos meses	Asociados

Línea de acción Objetivo agroempresarial 4	Indicador	Fecha de inicio	Fecha de termino	Duración	Responsable
Acondicionar el proceso de cosecha y poscosecha en la nueva lavandería construida	$x = \frac{\text{Optimizacion de recursos obtenidos}}{\text{Optimizacion de recursos esperados}}$	01/06/17	31/06/17	Todo el día	Técnico encargado e Institución gubernamental
Con el proceso anterior verificar el Ahorro recursos como: agua, luz, tiempo, MO y dinero		01/07/17	29/07/17	transcurso del mes	Asociados

5.1.5.1.3.4.2 Presupuesto

Cuadro 34.**Presupuesto Objetivo estratégico 4 / Objetivo agroempresarial 4**

Línea de acción Objetivo estratégico 4	Línea de acción Objetivo agroempresarial 4	Unidad de medida	Cantidad	Costo unitario	Costo total
Gestionar con un técnico encargado.		Honorarios	S/V	S/V	S/V
Presentar información a la Junta Parroquial de Checa		honorarios	S/V	S/V	S/V
		transporte	varios	-	5,00
		impresiones	50	0,15	7,50
En caso de no trabajar con la Junta Parroquial, gestionar con empresas públicas o privadas		Honorarios	S/V	S/V	S/V
		transporte	varios	-	15,00
Establecer las condiciones entre la empresa y la asociación		Impresiones	50	0,15	7,50
Construir la lavandería	Acondicionar el proceso de cosecha y poscosecha en la nueva lavandería construida	Honorarios	S/V	S/V	S/V
Contar con todos los requisitos		Transporte	varios	-	15,00
Gestionar los trámites		Trámites	15,00	15,00	15,00
TOTAL					62,50

Fortalecimiento socio organizacional

5.1.5.2.1 Principios y valores establecidos por la asociación Ñucanchi Llacta

La asociación cree que los valores y principios son fundamentales para que se establezca una buena relación laboral, ya que ellos conocen las dificultades por las que han pasado y las partes que se debe mejorar tanto como agrupación “Ñucanchi Llacta” y de forma individual, es así que los asociados proponen los siguientes:

Cuadro 35.
Principios establecidos por la asociación

Principios	
Cultura de resultados	Obtener la mayor rentabilidad posible, dando garantía de que los productos son netamente orgánicos generando así mayor competitividad.
Cultura de calidad	Perfeccionar los procesos de cosecha y empaque dando un mayor valor agregado al producto final, logrando así un trabajo eficiente y eficaz, brindando satisfacción entre los mismos asociados y con los clientes.
Compromiso en el servicio	Brindar al cliente lo que él espera de nuestros productos, ya que lo más importante no está en la cantidad sino en la calidad de lo que ofrecemos
Cuidado con el medio ambiente	Se da tratamiento orgánico natural a la tierra con la que se trabaja, haciendo prevalecer el cuidado con el habitat de todos los seres vivos.
Responsabilidad social con la comunidad.	Tener siempre presente que el trabajar con la tierra conlleva mucho cuidado ya que lo que se ofrece son productos agrícolas que llegan directamente hacia el consumidor

Cuadro 36.
Valores establecidos por la asociación

Valores	
Respeto	Establecer una conducta que abarque de manera justa los derechos de los semejantes como de nosotros mismos, hacer prevalecer las normas y leyes ya establecidas como las que nosotros mismos propongamos dentro de la asociación
Honestidad.	Trabajar y hacer las cosas con transparencia, con una clara orientación moral que cumplan con las responsabilidades asignadas en el manejo de recursos materiales y financieros
Solidaridad.	Generar compañerismo y crear un ambiente laboral sostenible, amistoso, cordial, brindando un trato generoso en el cumplimiento de las actividades alcanzando la eficiencia y eficacia de lo que se realice en conjunto
Responsabilidad	Asumir las acciones que se llevan a cabo así como las que se dejan de hacer, obrando siempre por el bienestar de la asociación como de la comunidad
Equidad.	Otorgar a cada uno de los asociados lo que les corresponde basándose siempre en criterios razonables y ciertos.
Puntualidad.	Cumplir con los cronogramas y compromisos en el tiempo acordado, valorando y reconociendo el tiempo de los demás

5.1.5.2.2 Principios propuestos por IICA

Como se ha mencionado anterior mente, IICA tras estudios realizados pone a consideración la aplicación de ciertos principios que ayudarán a la asociación Ñucanchi Llacta a mejorar su estilo de vida personal como laboral, manteniendo excelentes relaciones humanas, cada variables que existe en los principios propuestos tienen características que ayudan a que la asociación se posea de ellos y los haga prevalecer siendo la confianza la base de los demás principios, es así que presenta los siguientes:

Cuadro 37.
Principio de Confianza propuesto por IICA

Variables	
Económicas	Deben establecer desde sus inicios beneficios reales aunque estos no representen grandes aportes, ya que lo importante es generar ganancias económicas regulares aprovechando que pertenecen a una asociación.
Socio-culturales	Deben realizar actividades recreativas, donde puedan poner en práctica los valores y principios que ellos han implantado.
	Deben realizar actividades de integración que les permita conocer lo que cada miembro espera de su trabajo y la asociación, lo que ayudará a evaluar el estado de los objetivos que están persiguiendo.
	Deben colocar los objetivos y metas que tiene la asociación en un lugar visible y ser recordados constantemente, con el fin de implantar una cultura emprendedora en toda actividad
Productivo-tecnológicas	Deben realizar actividades que les permita conocer cómo se encuentra cada sembrío de los miembros y determinar si necesitan visitas técnicas que les ayude a aplicar nuevos métodos y técnicas para mejorar la producción con una mejor calidad.
	Debe existir igualdad de condiciones en cuanto al lugar de trabajo, la infraestructura, los insumos y la calidad de presentación que se aplica a cada producto que se comercializará
Organizacionales	Debe existir un reglamento interno, el mismo que determine las buenas normas de una buena convivencia, sanciones y obligaciones respectivas, entre otros aspectos que los miembros creen que son necesarios ser tomados en cuenta.
	Deben realizar actividades que les ayuden a evaluar el estado de las metas planteadas, comprender la importancia de ser trabajadores independientes, pero velando siempre por alcanzar ayuda externa para lograr beneficios como asociación

Continua



Deben aprender a trabajar en equipo desde adentro hacia afuera ya que con una buena relación interna hará que se pueda trabajar de manera eficiente y eficaz

Cuadro 38.
Principio de Liderazgo propuesto por IICA

Variables	
Capacidades generales	Deben realizar actividades que les permita a los líderes en este caso todos los miembros de la asociación, con la intervención de técnicos encargados, participar en talleres que les permita desarrollar los valores que ellos mismo han implantado.
Capacidades de comunicación	Deben recibir capacitaciones que les permitan desarrollar métodos de comunicación para que todos sepan cómo actuar y resolver cualquier eventualidad que se presente dentro de la asociación. Deben desarrollar capacidades que les ayude a relacionarse con entidades externas, o demás personas del entorno por medio de cursos o asesorías con expertos.
Capacidades organizacionales	Deben realizar actividades colectivas que les permita crecer más como asociación, velando siempre por el bien común para todos. Deben desarrollar capacidades a través de asesorías que les ayude a evaluar los resultados después de cada actividad realizada, fortaleciendo los buenos resultados y buscar alternativas de solución para cualquier percance que se haya evidenciado. Deben ser responsables de los productos que cada miembro comercializa y fiscalizar todo lo que conlleve antes y después de la cosecha, para poder salir al mercado sin contratiempos. Deben gestionar alianzas con empresas que quieran adquirir los productos que ellos ofrecen, por medio de la ayuda de instituciones gubernamentales que apoyan en este tipo de actividades, estableciendo así ventas seguras cada cierto tiempo.
Legitimidad	Deben realizar actividades sociales que permitan ganarse el reconocimiento entre todos los asociados, como la rendición de cuentas donde cada miembro se encargará de demostrar la transparencia de todas las actividades que ha realizado. Deben establecer eventos que les ayude a darse a conocer entre las demás asociación de la zona a través de programas comunitarios donde se dé la integración de las mismas, con el fin de ganar mercado y fortalecer la confianza de quienes ya son sus clientes.

Cuadro 39.
Principio de Comunicación propuesto por IICA

Variables	
Estrategias	Deben realizar actividades que estén encaminados a fortalecer la parte interna de la asociación, donde generar confianza en su forma de organización, es la más relevante ya que surgen oportunidades de negocio para crecer como asociación-
Instrumentales	Deben realizar actividades través de asesorías con expertos, que les ayude a desarrollar un plan de comunicación como boletines, videos, visitas técnicas a asociaciones y ver cómo es su sistema comunicacional-
Cognitivas	<p>Debe tener presente cada miembro la misión y visión de la asociación, para saber quiénes son y hacia dónde van encaminados y tomar las medidas pertinentes para no perder la dirección.</p> <p>Debe tener presente cada miembro los valores y principios que ellos mismos han establecido, ya que les ayudará a establecer una mejor relación tanto como asociación como comunidad</p> <p>Debe conocer cada miembro los procedimientos que se deben tomar ante cualquier eventualidad, los mismos que estarán registrados en el reglamento interno de la asociación.</p> <p>Deben realizar actividades que les ayude a tener presente los objetivos y metas que han establecido, ya que esto es la clave para que la asociación realice las acciones adecuadas para que sea cumplido cada uno de los estos.</p> <p>Deben tener conocimiento de los costos y del precio de venta que son ofertados los productos y determinar si es un precio justo tanto para la asociación como para el cliente.</p> <p>Deben mantener todos los registros de los costos y gastos que realizan en cada actividad económica para conocer un resultado final.</p>

Cuadro 40.
Principio de Participación propuesto por IICA

Variab les	
Organizacionales	Deben realizar actividades que involucre la participación de todos los asociados a través de, reuniones dónde se evalúe la misión y la visión para verificar si se está cumpliendo o tienen que realizar algún cambio.
	Deben realizar talleres donde se pueda realizar la planificación organizativa de la asociación para todas las actividades a ser realizadas en un periodo dado
	Deben realizar actividades de que den apertura a la ayuda social como es el permitir realizar pasantías a quienes desean realizarlas, las cuales aportaran beneficios dentro y fuera de la asociación.
	Deben realizar actividades recreacionales, culturales, sociales que permitan interactuar con la comunidad y demás, para darse a conocer.
Inclusivas	Deben dar apertura a que se integren más personas a la asociación y expandir la participación de las mujeres dentro de la misma, demostrando así que el trabajo femenino es productivo como todo trabajador.
	Deben dar oportunidad a las personas jóvenes de integrarse a la asociación ya que ellos pueden aportar con ideas novedosas, así como acercarles al mundo tecnológico y aportar mayor valor agregado a los productos que se ofrecen.

Cuadro 41.
Principio de Compromiso propuesto por IICA

Variab les	
Actitudinales	Deben realizar actividades que incentiven a todos los miembros a sentirse identificados con la visión y misión de la asociación a través de la participación de talleres.
	Deben hacer valer los valores y principios que todos en conjuntos han determinado y considerado importantes ser aplicados dentro de la asociación.
	Deben realizar las actividades necesarias para que la asociación siga por bien camino, donde cada miembro debe estar consciente de que debe invertir tiempo, esfuerzo y dinero para seguir adelante, viendo como beneficio que han alcanzado gracias a la asociatividad.
	Deben acatar lo estipulado en los objetivos y metas que se han planteado alcanzar y actuar acorde a los mismos para verlos realizados y evaluar su cumplimiento y en caso de ser necesario modificar las acciones o actividades para al tiempo determinado verlos cumplidos.

Conclusiones y recomendaciones

Conclusiones

1. Tras el análisis de la temática propuesta, se pudo conocer el gran aporte que brinda la asociatividad tanto en América Latina como en el Ecuador, dónde se le considera como un mecanismo de ayuda y cooperación entre la unión de personas, conformadas en las diferentes formas de organización existentes. Uniéndose voluntariamente para participar en un esfuerzo conjunto, con un fin común e inclusivo, tomando como base la económica social y solidaria direccionada hacia el buen vivir. Trayendo consigo beneficios como el desarrollo de capacidades emprendedoras, un mayor poder de negociación, mejora de su productividad a través de procesos de calidad, alcanzando una mayor competitividad ante el mercado.
2. Ecuador en su marco legal da a conocer el compromiso que tiene el Gobierno con el sector agropecuario el cual es, el construir un sistema económico, justo, productivo, social, solidario y sostenible, basado en la equidad y en el buen desarrollo productivo para acceder al buen vivir. Es ahí, dónde la asociación Ñucanchi Llacta objeto de estudio con el que se desarrolló la presente investigación, tiene el apoyo por parte del Estado al constituirse como asociación ya que, le reconoce como una de las diferentes formas de organización existentes en el país, las mismas que son impulsadas a una gestión participativa, transparente y eficiente.
3. En relación al apoyo financiero que recibe el sector productivo, se reconoció que la mayoría de los agricultores no reciben ayuda por parte de las instituciones financieras públicas y privadas ya que, al ser pequeños productores no cuentan con todos los requisitos que la banca solicita para otorgar créditos y la tasa de interés que piden es demasiado alta para que ellos puedan acceder. Es ahí, dónde interviene el Estado al establecer el sector financiero popular y solidario conformado por cajas y cooperativas de ahorro y crédito, bancos

comunales y demás entidades asociativas o solidarias. Los requerimientos necesarios son de fácil obtención y la tasa de interés establecida por el Banco Central del Estado, es apropiada a su posición económica lo que hace que, los agricultores obtengan la ayuda necesaria para continuar con la producción o proyecto de emprendimiento.

4. En cuanto a la asociación Ñucanchi Llacta, se pudo fortalecer la gestión asociativa bajo el enfoque IICA través de las herramientas de la matriz de diagnóstico organizacional y el formulario de necesidades tanto de la gestión empresarial como del socio organizacional dónde. Se conoció las necesidades que afrontaba la asociación, Siendo así, que se pudo dar solución a través de la aplicación del plan empresarial, de agronegocios, operativo y principios asociativos. Cubriendo la parte estratégica como el FODA, misión, visión, objetivos, metas, líneas de acción y responsables de cada actividad tanto de la parte empresarial como de agronegocios ayudados de un cronograma y presupuesto. A las necesidades que mayor relevancia que tenían en la parte contable, comercial, productiva y asociativa, se presentó la propuesta de solución con las estrategias más adecuadas las cuales, serán aplicadas cuando los consideren apropiado los asociados.

Recomendaciones.

1. La asociatividad debería aplicarse en todas las formas de organización reconocidas en el Ecuador ya que, tras la investigación realizada se pudo conocer los grandes aportes y beneficios que representa dentro de una organización, ayudándoles generar mayor poder de negociación, incrementando su producción, siendo más productivos y competitivos, ayudándoles así a abarcar mayores mercados.

2. El gobierno debe abrir más puertas de ayuda financiera con la otorgación de créditos a los productores conformados en micro y pequeñas empresas ya que, por su posición económica al no recibir este beneficio dejan de emprender, lo que representa una pérdida no solo para ellos, sino para el país en sí, pues al no ver movimiento económico afecta la economía y el desarrollo de la nación.
3. A la asociación Ñucanchi Llacta se le propuso estrategias que les ayudarán a dar solución a las necesidades encontradas las cuales, se les dio a considerar en ser aplicadas. En la parte contable se recomienda participar en la elaboración de estados de resultados básicos con el fin de que puedan desarrollarlos y conocer cada tres meses los resultados finales de sus actividades económicas. En la parte comercial se les da a considerar estrategias de comercialización a través del cual, ayudará a promocionar sus productos a nuevos mercados generando alianzas con clientes potenciales por medio de convenios que establezcan ventas fijas. En la parte productiva se da a considerar un sistema de calidad óptimo para el proceso de cosecha y pos cosecha de sus productos, con el financiamiento económico y técnico por parte de empresas privadas o públicas para realizar dicha construcción ayudándoles a optimizar recursos y por último en la parte asociativa se recomienda que reciban cursos de relaciones laborales y humanas, los cuales les ayudarán a mejorar sus condiciones como asociación y desarrollar un mejor emprendimiento.
4. El presente trabajo de investigación vale ser aplicado en otras asociaciones que necesiten fortalecerse ya que, el modelo que se desarrolló a través del enfoque IICA, tiene las características necesarias para encajar en todo tipo de emprendimiento que la organización realice.

Referencias bibliográficas

- Acosta, A. (2010). *El buen vivir en el camino del post desarrollo*. Obtenido de Policy Paper 9. Recuperado el 13 de septiembre de 2015, de <http://library.fes.de/pdf-files/bueros/quito/07671.pdf>
- Acosta, A., Alvarez, F., Arias, A., Canelos, F., & Gudynas, E. (2011). *Debates sobre cooperación y modelos de desarrollo*. Quito: Systemgraphic.
- Agronegocios. (2010). *21 comunidades campesinas ecuatorianas son reconocidas a nivel mundial*. Obtenido de Agronegocios, mas negocio, mas produccion: Recuperado el 02 de septiembre de 2015, de http://agronegociosecuador.ning.com/notes/21_comunidades_campesinas_ecuatorianas_son_reconocidas_a_nivel_mundial
- Amézaga, C., Rodríguez, D., Néñez, M., & Herrera, D. (2013). *Orientaciones estrategicas para el fortalecimiento de la gestion asociativa*. San Salvador: Riicaldone.
- Aquicito. (2015). *Parroquia Checa*. Obtenido de Parroquias del Distrito Metropolitano de Quito. Recuperado el 10 de julio de 2015, de http://www.quito.com.ec/parroquias/index.php?option=com_content&view=section&id=7&Itemid=13
- Arias, X. (2014). *Comportamiento crediticio Sectorial*. Obtenido de Superintendencia de Bancos y Seguros. Recuperado el 05 de julio de 2015, de http://www.sbs.gob.ec/medios/PORTALDOCS/downloads/articulos_financieros/Estudios%20Sectoriales/2014/ES1_2014.pdf
- Asamblea Constituyente. (2008). *Constitucion de la Republica del ecuador*. Quito.
- Asociacion Ñucanchi Llacta. (2015). *formacion de la asociacion*. (A. Zuleta, Entrevistador)
- Benalcazar, f. (2004). *Atuntaqui empezo la asociatividad*. Obtenido de La Hora Nacional. Recuperado el 02 de octubre de 2015, de http://www.lahora.com.ec/index.php/noticias/show/1000294766/-1/Atuntaqui_empez%C3%B3_la_asociatividad.html#.VawrUaR_Oko
- Bioferias. (2015). *listado de productos vendidos en bioferias*. Quito.
- Brito, A. (2012). *Planificacion Estrategica*. Quito.
- Brivio. ((citado en Rodriguez, 2015). *Plan de fortalecimiento de la asociacion agropecuaria artesanal de productores organicos cuencas del Rios Mayo ACRIM*. Loja: Universidad Tecnica Particular de Loja.
- Caceres, E. (2014). *Participacion*. Obtenido de La organizacion Participativa. Recuperado el 02 de septiembre de 2015, de <http://participacion.ayto-caceres.es/la-organizacion-participativa>

- Capa, N. (2013). *Asociación promueve un comercio justo en exportación de fruta*. Obtenido de El Telégrafo. Recuperado el 02 de septiembre de 2015, de <http://telegrafo.com.ec/economia/item/asociacion-promueve-un-comercio-justo-en-exportacion-de-fruta.html>
- Centro de Exportaciones e Inversiones Nicaragua [CEI]. (2010). *Asociatividad*. Obtenido de Centro de Exportaciones e Inversiones Nicaragua. Recuperado el 22 de julio de 2015, de http://www.cei.org.ni/images/file/manual_asociativ.pdf
- Checa GAD Parroquial. (s.f). *Actividad Económica Productiva*. Obtenido de Checa GAD Parroquial. Recuperado el 22 de julio de 2015, de <http://checa.gob.ec/index.php/ct-menu-item-59/ct-menu-item-65>
- Conquito. (2015). *Agencia Metropolitana de Promoción Económica*. Obtenido de Bioferias. Recuperado el 22 de julio de 2015, de <http://agrupar.conquito.org.ec/bioferias/>
- Coraggio, J. L. (2002). *La economía social como vía de otro desarrollo social*. Obtenido de Documento de debate sobre "distintas propuestas de Economía Social. Recuperado el 22 de septiembre de 2015, de <http://www.top.org.ar/ecgp/FullText/000000/CORAGGIO%20Jose%20Luis%20-%20la%20economia%20social.pdf>
- Coraggio, J. L. (2002). *La economía social como vía de otro desarrollo social*. Obtenido de Documento de debate sobre "distintas propuestas de Economía Social. Recuperado el 22 de septiembre de 2015, de <http://www.top.org.ar/ecgp/FullText/000000/CORAGGIO%20Jose%20Luis%20-%20la%20economia%20social.pdf>
- Coraggio, J. L. (2011). *Economía Social y Solidaria - el trabajo antes que el capital*. Quito: Abya-Yala.
- Correa, R. (2010). *Ley Orgánica de Régimen de Soberanía Alimentaria*. Recuperado el 22 de septiembre de 2015, de http://www.pichincha.gob.ec/phocadownload/leytransparencia/literal_a/normasderegulacion/ley_organica_%20regimen_de_soberania_alimentaria.pdf
- Da Ros, G. (2012). *el cooperativismo agrario en el Ecuador. 1º Congreso Latinoamericano de la historia económica*. Quito.
- Del Pozo, H. (2010). *Código Orgánico de la Producción Comercio e Inversión*. Quito.
- El telegrafo. (02 de 09 de 2013). *¿Hacia dónde apunta el nuevo Plan Nacional para el Buen Vivir?* Obtenido de el telegrafo. Recuperado el 14 de septiembre de 2015, de <http://www.telegrafo.com.ec/economia/masqmenos/item/hacia-donde-apunta-el-nuevo-plan-nacional-para-el-buen-vivir.html>
- El Telegrafo. (2013). *Asociación promueve un comercio justo en exportación de fruta*. Obtenido de El Telegrafo. recuperado el 05 de julio del 2015,

<http://telegrafo.com.ec/economia/item/asociacion-promueve-un-comercio-justo-en-exportacion-de-fruta.html>

- Espinosa, R. (2013). *Análisis foda*. Obtenido de matriz foda. Recuperado el 22 de agosto de 2015, de <http://robertoespinosa.es/2013/07/29/la-matriz-de-analisis-dafo-foda/>
- FAO. (sf). *Participación Campesina para una Agricultura Sostenible en Países de América*. Obtenido de Organizaciones Campesinas en América Latina. Recuperado el 12 de julio de 2015, de <http://www.fao.org/docrep/003/t3666s/t3666s04.htm#TopOfPage>
- Gavilanes et al. (2012). *Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial de la Parroquia de Checa 2012-2015*. Quito.
- Gobierno de Chile. (2012). *Asociatividad*. Obtenido de Centro de Negocios de la Araucanía. Recuperado el 22 de septiembre de 2015, de <http://centronegocios.araucania7.cl/2-asociatividad-en-chile/>
- Gómez, J. (2012). *Comunicación*. Obtenido de definición. Recuperado el 22 de mayo de 2015, de <http://cm3sector.org/2013/05/03/la-importancia-de-una-buena-comunicacion-en-una-organizacion/>
- González, R. (2013). *Asociación promueve un comercio justo en exportación de fruta*. Obtenido de El Telégrafo. Recuperado el 16 de agosto de 2015, de <http://telegrafo.com.ec/economia/item/asociacion-promueve-un-comercio-justo-en-exportacion-de-fruta.html>
- Gottret, P., & Gutierrez, V. (2012). *Fortalecimiento de los procesos socio-organizativos que sustentan la gestión de las empresas asociativas rurales*. Turrialba-Costa Rica.
- Guerrero. ((citado en Acevedo & Buitrago, 2009). *Asociatividad empresarial, crecimiento productivo e innovación, el caso de las Pymes del sector textil y confeccionistas en Bogotá*. Bogotá: Universidad de la Salle.
- Hellriegel. ((citado en García & Ibarra, 2014). *Compromiso*. Obtenido de Diagnóstico de un clima organizacional. Recuperado el 12 de septiembre de 2015, de http://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1158/compromiso_organizacional.html
- Hill, B. (2012). *Planificación*. Obtenido de La importancia de la planificación en una organización. Recuperado el 24 de junio de 2015, de <http://pyme.lavoztx.com/la-importancia-de-la-planificacion-en-una-organizacion-4332.html>
- Iguera. ((citado en Rodríguez, 2015). *Plan de fortalecimiento de la asociación agropecuaria artesanal de productores orgánicos cuencas del Río Mayo ACRIM*. Loja: Universidad Técnica de Loja.
- Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura [IICA]. (2012). *Guía metodológica para el fortalecimiento de empresas asociativas rurales con enfoque IICA*. Quito.

- Kirchner, A. (2015). *Emprendedores de Bragado crecen de la mano de la feria permanente*. Recuperado el 17 de agosto de 2015, de <http://www.desarrollosocial.gov.ar/DocPF.aspx?Id=4798>
- La Hora. (2004). *Atuntaqui empenzo la asociatividad*. Obtenido de La Hora Nacional. recuperado el 14 de setiembre del 2015 http://www.lahora.com.ec/index.php/noticias/show/1000294766/-1/Atuntaqui_empez%C3%B3_la_asociatividad.html#.Vgq7Xvmqqko
- López, D. (2004). *Atuntaqui empenzo la asociatividad*. Obtenido de La Hora Nacional . Recuperado el 16 de septiembre de 2015, de http://www.lahora.com.ec/index.php/noticias/show/1000294766/-1/Atuntaqui_empez%C3%B3_la_asociatividad.html#.Vgq7Xvmqqko
- Macas, G. (2014). *Creditos se siembran en el sector agropecuario*. Obtenido de Revista El Agro . Recuperado el 11 de septiembre de 2015, de <http://www.revistaelagro.com/2014/05/02/creditos-se-siembran-en-el-sector-agropecuario/>
- Matriz Foda*. (2014). Obtenido de <http://www.matrizfoda.com/>
- Ministerio de Agricultura y Riesgo [MINAGRI]. (02 de diciembre de 2009). *la asociatividad mejorará productividad de agricultores*. Obtenido de Ministerio de Agricultura y Riesgo. Recuperado el 01 de octubre de 2015, de <http://minagri.gob.pe/portal/notas-de-prensa/2009/3436-la-asociatividad-mejorara-productividad-de-agricultores>
- Ministerio de Desarrollo Social. (2015). *Emprendedores de Bragado crecen de la mano de la feria permanente*. Obtenido de Ministerio de Desarrollo Social. Recuperado el 19 de septiembre de 2015, de <http://www.desarrollosocial.gov.ar/DocPF.aspx?Id=4798>
- Ministerio de Inclusion Economica y Social [MIES]. (2012). *Ley Organica de Economia Popular y Solidaria y su Reglamento*. Quito.
- Ministerio del ambiente. (2014). *MAE suscribio convenio interinstitucional que beneficiara a mas de 20000 recicladores*. Obtenido de Ministerio del Ambiente. Recuperado el 16 de septiembre de 2015, de <http://www.ambiente.gob.ec/2014/02/page/5/>
- Murruga. ((citado en Ramírez, 2012). *Modelo Asociativo para el Sector Pesquero Artesanal de la Parroquia Anconcito*. La Libertad: Universidad Estatal Pininsula de Santa Elena .
- Musayón, L., & Nuñez, R. (2014). *Propuesta de fortalecimiento asociativo para pequeños productores apícolas*. Obtenido de Univeridad Catolica Santo Toribio de Mogrovejo. Recuperado el 23 de junio de 2015, de http://tesis.usat.edu.pe/jspui/bitstream/123456789/304/1/TL_MusayonMontanoLiset_NunezFacundoRossanna.pdf
- Organizaciones de las Naciones Unidas para la Alimentacion y la Agricultura [FAO]. (sf). *Participación Campesina para una Agricultura Sostenible en Países de América*. Obtenido de Organizaciones Campecinas en America Latina. Recuperado el 22 de

- septiembre de 2015, de
<http://www.fao.org/docrep/003/t3666s/t3666s04.htm#TopOfPage>
- Portón del valle. (2015). *Parroquia Checa*. Obtenido de Porton del Valle. Recuperado el 22 de junio de 2015, de <http://www.portondelvalle.com/checa/>
- Quevedo, C., Araujo, M., & Pasquel, J. (2011). *Paradero Camino Real Y Recorrido de Aventura Megapuntas en la Parroquia Checa*. Quito.
- Razeto. (1995 (citado en Rueda & John, 2010). Asociatividad, capital social y redes de innovacion en la economia rural. *Revista la Salle*, 30.
- Revistaelagro. (2014). *Aporte de la banca publica y privada*. Obtenido de Revista Elagro. Recuperado el 30 de mayo de 2015, de <http://www.revistaelagro.com/2012/11/06/aporte-de-la-banca-publica-y-privada-al-sector-agropecuario/>
- Ruales, D. (2014). *Certificado de Autorizacion por Superintendente de Economia Popular y Solidaria*. Quito: Superintendencia de Economia Popular y Solidaria.
- Secretaria Nacional de Planificacion y Desarrollo [SENPLADES]. (2013). *Plan Nacional del Buen Vivir*. Quito.
- Soliz, D. (2012). *Ley de Economia Popular y Solidaria*. Quito.
- Super Intendencia de Bancos y Seguros [SBS]. (2011). *normas generales para las instituciones del sistema financiero*. Obtenido de Super Intendencia de Bancos y Seguros. Recuperado el 29 de agosto de 2015, de http://www.sbs.gob.ec/medios/PORTALDOCS/downloads/normativa/nueva_codificacion/todos/L1_IX_cap_II.pdf
- Tapia, L. (2014). *Recicladores*. Obtenido de Ministerio del Ambiente. Recuperado el 22 de septiembre de 2015, de <http://www.ambiente.gob.ec/2014/02/page/5/>
- Tola, B. (24 de Noviembre de 2014). *Economia Popular y Solidaria: un nuevo modelo economico enfocado en el desarrollo individual y colectivo*. (Andes, Entrevistador)
- Valencia, W. (2013). *Asociación promueve un comercio justo en exportación de fruta*. Obtenido de El Telegrafo. Recuperado el 01 de junio de 2015, de <http://telegrafo.com.ec/economia/item/asociacion-promueve-un-comercio-justo-en-exportacion-de-fruta.html>
- Vasquez. ((citado en Ramírez, 2012). *Modelo Asociativo para el Sector Pesquero Artesanal de la Parroquia Anconcito*. Quito: Universidad Estatal Pininsula de Santa Elena .
- Villacres & Coveña. ((citado en Rodriguez, 2013). *Asociatividad en el Ecuador, plan de fortalecimiento de la asociacion Agropecuaria Artesanal del Productores Organicos*. Loja: Universidad Tecnica Particular de Loja.

Zamora. ((citado en Rogríguez, 2015). *Asociatividad en el Ecuador, plan de fortalecimiento de la asociacion Agropecuaria Artesanal del Productores Organicos*. Loja: Universidad Tecnica Particular de Loja.